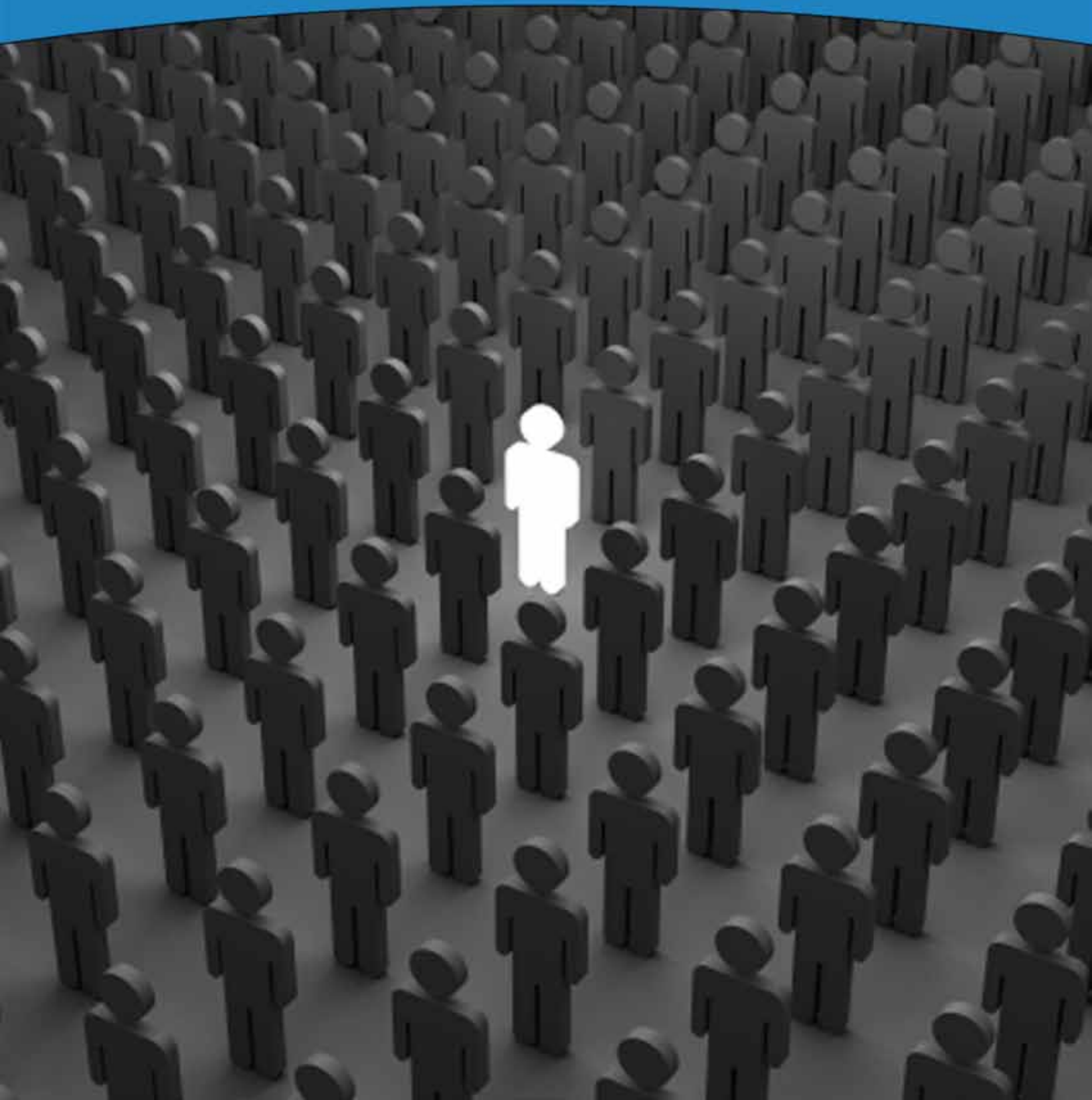




**Universidad  
Piloto de Colombia**  
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Revista del Programa de Administración de Empresas  
Universidad Piloto de Colombia

# PAPELES DE ADMINISTRACIÓN HOY



**Presidente:**

José María Cifuentes Páez

**Rector:**

Patricia Piedrahíta Castillo

**Director General de publicaciones:**

Andrés Lobo-Guerrero Campagnoli

**Director de Publicaciones y Comunicación gráfica:**

Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento

**Director de Investigaciones:**

Mauricio Hernández Tascón

**Decano Académico Programa de Administración de Empresas:**

Oscar Mauricio Cifuentes

**Director y editor Revista Papeles de Administración Hoy:**

Oscar Mauricio Cifuentes

**Comité Editorial y Científico**

Oscar Mauricio Cifuentes

Luz Andrea Rodríguez Ramírez

Liliana Medina Rodríguez

Gabriel Pabón

**Comité de Arbitraje**

Roberto Giraldo

Juan Carlos Rodríguez

Norma Bonilla

**Corrección y Estilo:**

Mauricio Rodríguez Ruiz

Departamento de Publicaciones Polígrama.

**Diseño de portada:**

Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento

Departamento de Publicaciones y Comunicación Gráfica U.P.C

Ivonne Carolina Cardozo

Departamento de Publicaciones y Comunicación Gráfica U.P.C

**Imagen portada:**

FreeDigitalPhotos.net - Stand Out From The Crowd by Master isolated images

Papeles de Administración Hoy N.6 © Julio - Diciembre 2010

ISSN 2011-5547

Revista de Administración de Empresas,

Universidad Piloto de Colombia

Carrera 9 No. 45A-44. Bogotá D. C.

Tel. 3322900, ext. 345

Email: [ocifuentes@unipiloto.edu.co](mailto:ocifuentes@unipiloto.edu.co)



**Atribución - No comercial - Sin derivar:** Esta licencia es la más restrictiva de las seis licencias principales, sólo permite que otros puedan descargar las obras y compartirlas con otras personas, siempre que se reconozca su autoría y al sello editorial pero no se pueden cambiar de ninguna manera ni se pueden utilizar comercialmente.

*Papeles de Administración Hoy es una publicación de la Universidad Piloto de Colombia, Programa de Administración de Empresas. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio, sin permiso del director y/o autores*



# Contenido

Pág.

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>
------------------	----------

<b>PAPELES DE ADMINISTRACIÓN HOY</b>	<b>6</b>
--------------------------------------	----------

<i>El emprendimiento social: la esperanza de cerrar las brechas abiertas por el capitalismo</i>	<b>6</b>
---	----------

<i>El papel del marketing en las empresas: misión, objetivos y funciones</i>	<b>17</b>
--	-----------

<i>¿Se podría pensar en gerencia de empresas agroindustriales en Colombia</i>	<b>34</b>
---	-----------

<i>Proceso electoral en Colombia 2011</i>	<b>42</b>
---	-----------

<i>La asociatividad: una estrategia competitiva.</i>	<b>48</b>
--	-----------



# Editorial

LUZ ANDREA RODRÍGUEZ RAMÍREZ.  
DOCENTE PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.

La ley 905 del 2004, que modifica la ley 590 de 2000, que promueven el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana abren las puertas al progreso de lo que se conoce hace cerca de veinte años como pymes y luego llevó a llamarse mipymes. Luego, con la creación de la ley 1014 de 2006 o ley de "Fomento a la cultura del emprendimiento", la cual se desarrolla dentro de unas directrices gubernamentales y de entes de control a todo nivel, es decir: nacional departamental, regional y en última instancia local.

Su creación comprende la puesta en marcha de varias políticas de Estado que deberían conducir de manera directa y clara a la creación de microempresas con oportunidades de créditos, de trámites, de mesas de negocios, de financiación, de subsidios, en fin, un gran número de incentivos para fomentar la industria mediana y pequeña en el país. Se habló incluso de recursos provenientes de diversas fuentes para tal fin. Hoy cinco años después habría que ver los resultados.

La misma ley define el emprendimiento: "Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad".



Si hablamos de una manera de pensar, debemos, necesariamente referirnos a la academia, quienes somos, por definición los que forman el pensamiento de sus estudiantes, es decir de los jóvenes emprendedores que necesitan crear riqueza para su país.

Entonces ¿La academia colombiana ha motivado esa forma de pensamiento? La respuesta es positiva, desde luego, pero ¿es esa forma de pensar que se forja en las aulas una alternativa real para las nuevas generaciones o solo un proceso para que, quienes no logren conseguir un puesto de empleado, puedan registrar un nombre en la Cámara de Comercio y tratar de ser emprendedores?

El emprendedor es vocación. No todos pueden tener la madera de empresarios, porque no es solo saber un oficio o hacer un producto sino comercializarlo, facturarlo, distribuirlo y sobre todo conseguir y fidelizar clientes. ¿Ante el mundo real, la academia brinda herramientas adecuadas? Es un interrogante de amplia discusión. En este espacio solo se pretende generar una pequeña reflexión ante la cantidad de empresas que pueden crearse pero que deben ser sostenibles por un largo tiempo, ojalá por generaciones. Es allí donde está el quehacer de la universidad, generar un pensamiento verdadero positivo, constructivo y sostenible.

El Centro de Emprendimiento de la Universidad Piloto de Colombia, dirigido por el Docente Juan Carlos Rodríguez Ruiz es el espacio idóneo para brindar esas herramientas a los jóvenes emprendedores. Está diseñado para ayudar al emprendedor no solo en la forma de pensar sino de actuar. Es un proceso de largo aliento que esperamos que ofrezca resultados tangibles en los próximos veinte años, cuando las empresas de nuestros estudiantes, que ahora surgen, tengan varias sucursales.

# El emprendimiento social: la esperanza de cerrar las brechas abiertas por el capitalismo

OSMAR YESID ALBA CORTÉS<sup>1</sup>

*Fecha recepción: Mayo 05/2010*

*Fecha aceptación: Septiembre 20/2011*

## Resumen

Los efectos del modelo económico actual han dejado en Colombia distancias cada vez más enormes, entre los que tienen y los que no. La riqueza se encuentra concentrada en manos de unos pocos; las empresas más grandes del país son propiedad de unas pocas familias, el acceso a educación, salud y vivienda de calidad es cada vez más difícil para millones de colombianos. Los grupos sociales en estado de vulnerabilidad cada vez son más grandes, y, como si fuera poco, el empleo de calidad es día tras día más escaso. Estas son las características de un modelo económico que está diseñado con ese propósito, y que la mayoría aceptamos. Ello nos brinda algunos grados de libertad, autodeterminación, y para muchos la esperanza de ascender en la pirámide social.

**Palabras clave:** Emprendimiento, Social, Capitalismo, Desarrollo



© FREE DIGITAL PHOTOS.NET - JSCREATIONZS

### Abstract

The effects of current economic model in Colombia have left more and more distances between rich and poor. Wealth is concentrated in few hands, the Colombians largest companies are owned by a few families; the access to education, health and quality housing is increasingly difficult for millions of Colombians. Social groups in a state of vulnerability are becoming larger, and, not least, not get well-paid job. These are the characteristics of an economic model that is designed with this goal, and we accept. It gives freedom, self determination, and, for many, the hope of climbing up the social pyramid.

**Keywords:** Entrepreneurship, Social, Capitalism, Development

## 1. Introducción

Las consecuencias del modelo económico del país son devastadoras para los pobres y benéficas para los ricos, y así parece entenderlo bien el Estado. Por ello, — y por otras causas ocultas que no serán motivo de este débil análisis—, algunas de sus políticas se encaminan a buscar la manera que el sistema se corrija a sí mismo sin tener que introducir los drásticos cambios que se esperarían en un estado benefactor y paternalista.

En el marco de esta búsqueda para mitigar las falencias del sistema, aparece el diseño de políticas que son en muchas ocasiones mal interpretadas y sobre todo mal utilizadas por las personas. Es allí justamente, donde encajan los temas asociados al **emprendimiento** que es, para diversos grupos de personas, una herramienta para romper las barreras que les impone el sistema capitalista.

Ahora bien, si volcamos los ojos al exterior apartándonos un poco de la cotidianidad de nuestro país, la realidad no es tan distante: la riqueza no

es tan equitativamente distribuida y las distancias entre poseedores y desposeídos son enormes. Aun si, pensamos en que el mundo desarrollado, merced a la tecnología y los avances en la productividad que ello significa, debería proveer para los seres humanos un alto grado de equidad. Lo que se evidencia es otra cosa.

Los avances modernos en campos como la informática, la biotecnología la robótica, la microelectrónica, las telecomunicaciones, la ciencia de los materiales y otras áreas, han motivado profundos cambios en las posibilidades de producción, ampliándolas sorprendentemente. Sin embargo, poco más de 1.000 millones de personas carecen de lo más mínimo y viven en pobreza extrema con menos de un dólar de ingresos al día. 2.800 millones se hallan en pobreza, teniendo que subsistir con menos de dos dólares diarios, el 20% de la población mundial es dueña del 90% de la riqueza, y el 1% de la población del mundo recibe tanto como el 57% de la población más pobre<sup>2</sup>.

2. Banco Mundial. Recuperado el julio 27 de 2011 de <http://datos.bancomundial.org/> indicador.

Pese a lo anterior,, ningún estado parece estar interesado en transformar de manera drástica el modelo económico que reina en la mayor parte del mundo desarrollado. Es ahí donde la cultura del emprendimiento tiene cabida, ya que un emprendedor social puede constituirse en gestor que conduzca a más personas a participar protagónicamente de la construcción de un mundo mejor para sí y para muchos de los que se encuentren a su alrededor.

Muchos apuntarían a afirmar que al ritmo que crezca la economía actual las desigualdades serán mitigadas, pues se fortalecerán frentes im-

portantes como el empleo, la construcción de infraestructura, la profundización financiera, la ciencia y la tecnología, la educación, la salud, las comunicaciones entre otras. Pero, si bien eso es cierto, se debe tener presente que crecimiento no es sinónimo de desarrollo social, ya que el desarrollo social significa equidad, inclusión, empleo digno con tiempo para compartir en familia, con posibilidades para borrar los estratos socioeconómicos y tener una sociedad menos interesada en los beneficios particulares y más en los generales, etc. Lo que hay realmente a la orden del día es que

*"Mientras las capacidades productivas han llevado la producción mundial a más de 25 trillones de dólares, las polarizaciones sociales se han agudizado fuertemente y, según los informes de las Naciones Unidas (PNUD, 1998b), 358 personas poseen una riqueza acumulada superior a la del 45% de la población mundial<sup>3</sup>."*

De tal forma que no es descabellado pensar que por más que el mundo económico crezca, las desigualdades seguirán evidentes y tal vez más marcadas ya que, aquellos que poseen la riqueza no parecen estar interesados en compartirla. Ante esto, es lógico ver en el desarrollo del emprendimiento una opción para transformar esta realidad y apuntarle a la construcción de una sociedad más equitativa que dé a la sociedad que no posee ese 90% de la riqueza, un poco más de dignidad. Volviendo un poco sobre nuestro país no se puede pasar por alto una de la charlas dadas por

el doctor Passarelly, en el marco del desarrollo del Seminario Internacional organizado por el programa de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia, en la que dejaba de manifiesto como grandes empresas en el país están intentando mostrar su disposición a cambiar esa realidad de la distribución inequitativa de la riqueza y empiezan a hablar de la **Responsabilidad Social Empresarial** —véase el caso de la Fundación Bavaria, La fundación Corona, entre otras—, pero como esto (a luz de su entender)

3. Klisberg Bernardo. *Capital social y cultura claves esenciales para el desarrollo*. Artículo publicado en la revista de la CEPAL No 69 de Diciembre de 1999



*“no pasa de ser una estrategia comercial más, que quiere hacer ver a estas empresas como un ente interesado en la sociedad, pero su verdadero objeto es reforzar su liderazgo en el mercado pero para él si puede interpretarse en el emprendimiento social, una verdadera opción transformadora que con las iniciativas de cambio de los emprendedores, si logra realmente impactar en la sociedad de forma directa e indirecta, ya que no solo promueve a los gestores de los proyectos sino que desarrolla una cadena de negocios inclusivos, vinculando a sectores que antes no eran tenidos en cuenta por la sociedad y que se hacen protagonistas en la activación de lo que se conoce como las demandas intersectoriales<sup>4</sup>”.*

Entrando en otro plano de este complejo tema, no puede pasarse por alto el importante papel que juega la academia en el desarrollo, fortalecimiento y perfeccionamiento del emprendimiento en el país; . Es por eso que las universidades han implementado centros de emprendimiento a través de los cuales canalizan no solo las iniciativas emprendedoras de sus estudiantes, sino, que se vinculan a la sociedad por intermedio de sus actividades de **proyección social**, buscando impactar con el asesoramiento a iniciativas de negocio, de quienes no han tenido una formación académica, que les permita proponer y esquematizar sus

ideas de negocio, de manera que sean no solamente viables sino sostenibles en el tiempo. Tal es el caso de la Universidad Piloto de Colombia, que en su programa de Administración de Empresas se ha propuesto hacer del emprendimiento una de las competencias transversales de su malla curricular. La facultad involucra a la comunidad académica en temas de investigación pertinentes desde el **Centro de Emprendimiento**, que desarrolla actividades de gran impacto social como, por ejemplo, el trabajo que se adelanta en comunidades vulnerables de la localidad de Bosa.



© FreeDigitalPhotos.NET - RENJITH KRISHNAN

4. Passarely A. en conferencia pronunciada en el marco del primer seminario internacional organizado por el programa de administración de empresas de La UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

## Panorama normativo sobre el emprendimiento en Colombia

Sin querer ser muy rigurosos, es nuestro deber afirmar que el estado colombiano se ha venido interesando en el desarrollo de una cultura emprendedora en el país, que si bien, para muchos no ha tenido la suficiente difusión y apoyo, si se evidencia una orientación estatal a este tema.

Quizá tienen razón los escépticos que afirman que el Estado no ha tenido la suficiencia para apoyar de manera definitiva el emprendimiento, ya que las para las ayudas que crea, se ponen muchas condiciones y los grupos vulnerables de la sociedad, quienes serían los beneficiados, son

quienes en última instancia se enteran de estas políticas. Y en estos espacios se presenten fenómenos como la corrupción, que menguan el efecto de las políticas gubernamentales. A continuación aparece una reseña muy sucinta de las normas que han evidenciado la intención de desarrollar la **cultura emprendedora en Colombia**.

- **Constitución política de Colombia (1991), en su artículo 333** que habla sobre las libertades económicas:

*“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa como base de desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las asociaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación.”*

- **La ley 344 de 1996** que reglamenta las normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al SENA.

*“De los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del artículo 30 de la Ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. El SENA ejecutará directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico”.*

- De otro lado la **ley 550 de 1999**, establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de las entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal con las normas de esta ley.
- Las normas tendientes a apoyar el empleo y ampliar la protección social, ; se encuentran contenidas dentro de la **ley 789 de 2002**, y hacen parte también de la normatividad que estimula el emprendimiento, fundamentalmente en el artículo 40 que crea el Fondo Emprender.

*“Créase el Fondo Emprender, FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen... En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices... El Fondo Emprender se registrará por el Derecho privado, y su presupuesto estará conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros*

*de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados... Parágrafo. El Gobierno Nacional determinará dentro de los 6 meses siguientes a la promulgación de esta ley, las condiciones generales que sean necesarias para el funcionamiento de este fondo. La decisión de financiación de los proyectos empresariales presentados al Fondo Emprender será tomada por el Consejo Directivo del SENA”.*

- **El decreto 934 de 2003**, cuyo propósito primordial es reglamentar el funcionamiento del fondo emprender.
- Hacia el **año 2004 se sanciona la ley 905**, 90 de 2000, para facilitar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

Y finalmente, con **la ley 1014 de 2006** se hacen más explícitas las normas para fomentar la cultura del emprendimiento empresarial en Colombia.

## Las políticas de Estado evidencian cada vez más el apoyo al desarrollo de la cultura emprendedora en el país

Desde el gobierno se viene luchando contra dos flagelos que minan el crecimiento y el desarrollo económico: El subempleo y la baja calificación del capital humano.

En cuanto al primero, hay que dejar claro que el mercado colombiano regido no solo por las normas, sino por las leyes de mercado que impone nuestro modelo económico, no ha podido quebrar el fenómeno del subempleo; es así como “entre los años 2001 y 2007 la tasa de

subempleo se ha ubicado en promedio en un 30%. La explicación a la persistencia del alto nivel de subempleo tiene su origen según muchos expertos en la pérdida de la calidad de los puestos de trabajo. Una muestra de eso es que la inconformidad con los ingresos laborales explica cerca de una tercera parte del subempleo, mientras que la insuficiencia de horas y nivel de competencia contribuyen con un 10% y 17% respectivamente<sup>5</sup>”.

5. World development indicators, Banco Mundial (2003)

Así las cosas en el Estado se evidencia que tras no querer intervenir en el mercado de forma tan evidente, ha diseñado fondos, planes y programas que buscan que estos sub-empleados se vinculen de manera formal y sostenible a la economía **por intermedio de sus propias iniciativas emprendedoras**, ya que existe la posibilidad de que estas sí llenen sus expectativas, tanto en el tema de ingreso como en el de horas laborales y condiciones dignas de trabajo.

De acuerdo con el Banco Mundial, la escolaridad promedio de los colombianos fue de 5.3 años en el 2000, mostrando un incremento de 2 años frente a las cifras de 1970<sup>6</sup>. Y si conservamos la premisa de que “la calidad del capital humano de un territorio está directamente relacionada con la calificación de sus habitantes y pensamos que como toda inversión, la formación de capital humano es remunerada por el mercado bajo la forma de mayores salarios, y que en Colombia cada año adicional de educación superior provoca una expectativa de incremento de un 15% en el salario, esto implica un crecimiento persistente en las esperanzas salariales de los colombianos<sup>7</sup>”. Si bien esto es cierto, también es cierto que el mercado laboral colombiano no colma las ambiciones de estos colombianos con mayor calificación: en este contexto se puede afirmar que la cultura del emprendimiento es un camino para que estos colombianos con mejor calificación sean beneficiarios de las políticas de gobierno que apuntan al emprendimiento social.

De forma muy dispersa tal vez se ha querido presentar un listado de instituciones creadas en el marco del desarrollo de planes y programas que le apuntan expresamente a apoyar el emprendimiento. Es bien notorio que estas políticas apuntan puntualmente a grupos que por lo general han sido objeto de exclusión social y víctimas

del conflicto armado, ya que es en estos sectores de la población donde de manera más expresa se hallan asentados los problemas de desempleo, pobreza, falta de oportunidades, desesperanza de movilidad social, falta de educación, entre otros; que son justamente los que se pretende mitigar a través del fortalecimiento de la **cultura emprendedora en el país**:

- **FONDO EMPRENDER - SENA.** Creado por el gobierno mediante la ley 789 de 2002 con el fin de financiar proyectos empresariales que en un principio estaba enfocado en los aprendices del SENA pero que poco a poco se ha venido ampliando a otros sectores sobre todo de la población más joven del país. Gran número de universidades del país, entre ellas la Universidad Piloto de Colombia, en su programa de Administración de empresas y mediante el Centro de Emprendimiento, han establecido alianzas con el Fondo Empringer para el desarrollo de la cultura emprendedora del país. Para contactar esta entidad se puede hacer por intermedio de La Universidad Piloto De Colombia, [unipilotoemprende@gmail.com](mailto:unipilotoemprende@gmail.com) o al celular 313-2-333477, doctor Roberto Giraldo Codirector del Centro de Emprendimiento.
- **PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL – PADEMER.** Este fondo ha sido financiado por intermedio del FIDA (Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola), el cual contribuyó no sólo con la asesoría en el diseño y desarrollo del PADEMER, aportando un empréstito de 16 mil millones de dólares hacia el año 1997, y aun se encuentra en ejecución. Su propósito fundamental es apoyar el desarrollo de las microempresas rurales, proveyendo de servicios

6. *Ibid.*

7. Cárdenas Santamaría Mauricio. *Introducción a la economía colombiana*, alfa omega 2009. Página 64.

no financieros en forma suficiente y oportuna estas iniciativas económicas. El mecanismo espera que con los incentivos del fondo las empresas rurales logren una mayor rentabilidad y sostenibilidad; ya que estas dos variables son muy sensibles en las empresas de este orden. Más información se puede encontrar en la Avenida Jiménez No 7 – 65 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, teléfono 3341199, en el mail [pademer@minagricultura.gov.co](mailto:pademer@minagricultura.gov.co) o en la web [www.minagricultura.gov.co/programasbandera/pademer](http://www.minagricultura.gov.co/programasbandera/pademer)

- **FONDO COLOMBIANO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – FOMIPYME.** Este fondo tiene como objetivo incentivar y financiar los programas y proyectos que le apunten al desarrollo de iniciativas de modernización, innovación, e implantación de tecnologías que desarrollen la competitividad. Pueden ser beneficiarios las organizaciones y entidades que apoyen a las pymes; entre las que se cuentan ONG, Fundaciones, Corporaciones, gremios, asociaciones de productores, centros de desarrollo de tecnología, centros de emprendimiento, instituciones de educación superior de carácter privado o público, grupos o centros de investigación, municipios, entre otros.

El contacto con el Fomipyme se puede lograr por intermedio del teléfono 6067676, de la

página web [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co), o acercándose a la calle 28 No 13ª -15 ministerio de industria y comercio.

- **FONDO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD – FNPC.** La mira de las políticas de desarrollo por lo menos en los dos últimos gobiernos del país están puestas en el tema exportador; es así como se crea este fondo con el fin de apoyar con financiamiento preferencial, las iniciativas exportadoras, que tengan un alto impacto en la mejoría de la productividad y la competitividad en empresas orientadas al tema exportador, o potencialmente exportadoras. El apoyo contempla aspectos como modernización de la gestión, adopción o innovación de tecnologías, desarrollo tecnológico, innovación de procesos, utilización de nuevos servicios de tecnologías de punta, entre otros. Este fondo tiene su sede en la calle 28 No 13ª 15 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, teléfono 6067676, o en la web [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
- Con el ánimo de no extender tanto este documento se recomienda consultar la **Guía Nacional y Regional de Emprendimiento**, publicada por el Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia, donde encontrará otros programas y entidades como: BANCOLDEX, FINAMÉRICA S.A, Fundación para el Desarrollo Sostenible de Colombia, Fudescol; Corporación Andina De Fomento, CAF; Fondo de Fomento Palmero, Finagro, Corporación Emprendedores por Colombia, Cec; Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, entre otros.



## PARA POBLACIONES VULNERABLES

- Apoyo dirigido a la población en situación de desplazamiento: **ASHOKA**, es una entidad del orden internacional que ha creado una red de emprendedores sociales y que con el aval de la ONU, viene apoyando iniciativas empresariales, por intermedio de un programa que identifica emprendedores sociales e invierte en ellos y los educa. Para ampliar esta información se puede visitar [www.emprendedores-sociales.org](http://www.emprendedores-sociales.org), o también en [www.conexioncolombia.com](http://www.conexioncolombia.com).
- Apoyo dirigido a las iniciativas del sector agropecuario, que ha sido uno de los más golpeados tanto por los efectos económicos de la globalización, como por la situación de conflicto armado que se vive en el país. Quizá uno de los más controvertidos ha sido **AIS (agro ingreso seguro)** que aunque en teoría era una de las más eficientes políticas para apoyo al emprendimiento en el sector agropecuario; se ha convertido en el más asombroso escándalo de corrupción en el país. En el marco de este mismo enfoque se encuentra la línea de crédito **FINAGRO, conocida como ICR, Incentivo de Capitalización Rural**, el cual va dirigido a los pequeños productores del campo. Es un aporte en dinero para desarrollar nuevos proyectos asociados a la modernización, la mejora de condiciones, el fortalecimiento de la competitividad, la generación de empleo y la disminución de riesgo, en los campos del país.
- De otra parte también se ha pensado en la población discapacitada del país y para ello se ha diseñado lo que se conoce como **Programa de Política Pública de Discapacidad en el Componente de Integración Laboral**
- **Círculos de Emprendimiento.** Con este programa se busca incentivar la creación y fortalecimiento de unidades productivas viables y sostenibles a nivel territorial o local, de modo que se mejoren no solo las condiciones laborales, sino, los ingresos de los discapacitados del país. Para contactarse con los círculos de emprendimiento puede dirigirse a la carrera 13 No 32 – 76 piso 16 en el Ministerio de Protección Social en Bogotá, o al 3305000, extensión 1644, o en la página [www.minproteccion-social.gov.co](http://www.minproteccion-social.gov.co).
- Apoyo dirigido a madres cabeza de hogar, soportado en el **PROGRAMA MIDAS, el centro nacional de productividad CNP**, y las alianzas con la agencia de cooperación internacional USAID.

Estos se han enfocado en fortalecer el desarrollo y la capacidad productiva de las pymes, como motores generadores de empleo mediante la asistencia técnica, la consultoría y el acompañamiento a empresas individuales o asociativas, de modo que se aprovechen oportunidades de mercado locales o internacionales para la expansión y consolidación de las empresas. El contacto para este programa de gobierno se puede efectuar acercándose a la calle 67 No 7N – 59 edificio Proscasan (Cali), en el 5726550905, en la página [www.cnp.org.co/home/carana](http://www.cnp.org.co/home/carana) o con el mail [cnp@cnp.org.co](mailto:cnp@cnp.org.co)

- Desde luego, el Gobierno ha querido también incluir en sus políticas de emprendimiento a la población afrodescendiente y para ello ha canalizado por intermedio de la gobernación del Valle, concretamente con la



### CONSEJERÍA PARA ASUNTOS AFRO DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE.

Una serie de proyectos concentrados en los municipios de El Cerrito, Florida, Jamundí, Florida, Candalaria, Cali, Tulua, pradera, Palmira y Buenaventura. Para crear la cultura del emprendimiento y fortalecerla mediante los microcréditos el desarrollo de estos sectores deprimidos del país. Para ampliar esta información se puede contactar con [www.valledelcauca.gov.co/publicaciones](http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones).

Es evidente que para Colombia la cultura del emprendimiento ofrece una sin igual oportunidad de desarrollo, ya que en ella se fortalecerán aspectos que son prioridad de la nación: Mitiga-

ción del fenómeno de pobreza, disminución de la exclusión, mayor movilidad social, formalización del empleo, mejor distribución de la riqueza, mayor acumulación de capital humano, dignificación del empleo. Desde luego, la construcción de esta cultura no es responsabilidad del Estado, a quien no se puede acusar ni juzgar, ya que ha venido haciendo su labor, sino que también es responsabilidad de los entes educativos, quienes, como la Universidad Piloto ya han asumido tal responsabilidad y están empezando a impactar en la sociedad con acciones de proyección social y emprendimiento, centralizadas a través del Centro de Emprendimiento del programa de Administración de Empresas, en cabeza del doctor Roberto Giraldo.



# El papel del marketing en las empresas: misión, objetivos y funciones.

RICARDO HOYOS BALLESTEROS<sup>1</sup>

*Fecha recepción: Mayo 05/2010  
Fecha aceptación: Septiembre 20/2011*

Para saber de qué se trata un negocio debemos comenzar por su propósito. Y este debe estar fuera del negocio mismo. En realidad debe estar en la sociedad ya que la empresa de negocios es un órgano de la sociedad. Existe una sola definición válida del propósito de un negocio: generar un cliente.

Peter Drucker

## Resumen

Es conocida la importancia del marketing en la economía actual, por esto se hace necesario analizar sus características y particularidades. Además de debe observar el desempeño de los ejecutivos que lideran esta labor en las organizaciones. El objetivo de este artículo es mostrar de una manera muy sencilla, cual es la razón de ser de un gerente de mercadeo, cuáles son sus responsabilidades y compromisos, cuál es su alcance dentro de la organización y las funciones que desarrolla para conseguir sus objetivos.

**Palabras clave:** Marketing, gerente de mercadeo, empresas

1. Publicista UJTL, Profesional en Mercadeo UJTL, Especialista en Logística comercial UJTL, candidato a Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia, profesor de tiempo completo de la Facultad de marketing y negocios internacionales de la Universidad Sergio Arboleda. Consultor en direccionamiento estratégico de marketing y temas conexos.

### Abstract

We know the importance of marketing in the modern economy, so it is necessary to analyze their characteristics and peculiarities. Besides to observing the performance of the executives who lead this work in their organizations. The purpose of this article is to show with a very simple way, what is the rationale for a marketing manager, what are their responsibilities and commitments, what is its scope within the organization and functions developed to achieve their goals.

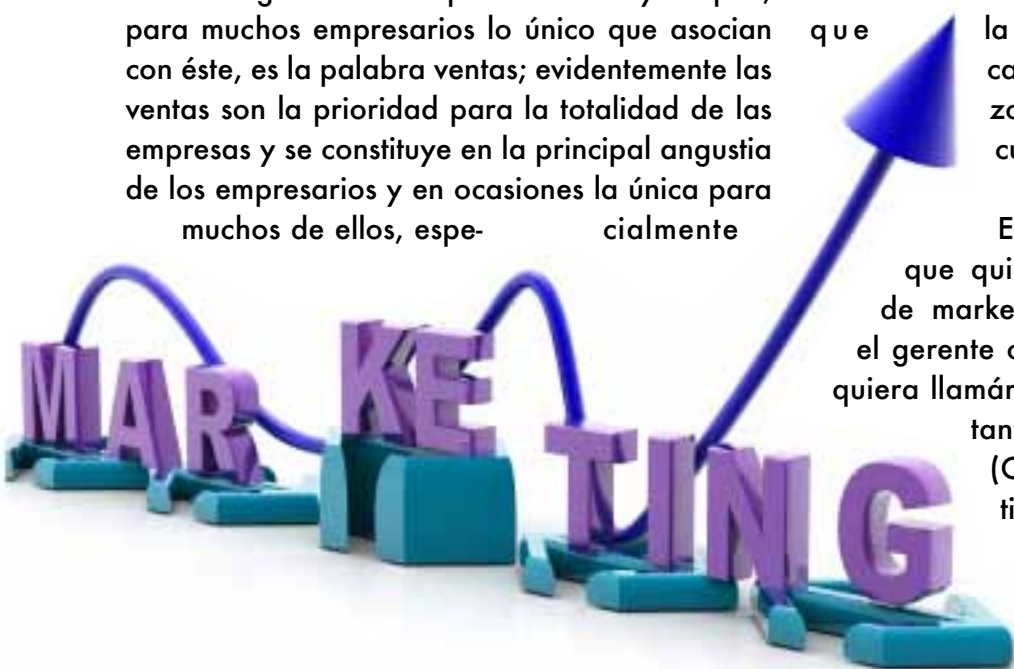
**Keywords:** Marketing, marketing manager, business

## 1. Introducción

La importancia del marketing dentro de un contexto de economía de libre empresa es evidente pues dinamiza las relaciones que se dan en los mercados a través de su gestión al interior de las organizaciones a la vez que contribuye a la consecución de los objetivos de éstas (Hoyos, 2007); a pesar de que el alcance del marketing dentro de las organizaciones puede ser muy amplio, para muchos empresarios lo único que asocian con éste, es la palabra ventas; evidentemente las ventas son la prioridad para la totalidad de las empresas y se constituye en la principal angustia de los empresarios y en ocasiones la única para muchos de ellos, especialmente

los pequeños y los informales; no obstante esta es una óptica de corto plazo que desconoce que el marketing además de ayudar a asegurar el corto plazo de las empresas y organizaciones en general, a través de su apoyo al proceso de ventas, persigue también objetivos que se sitúan en el largo plazo, que son los que a la larga van a crear las condiciones necesarias para que la empresa se vuelva sostenible y cada día los objetivos de corto plazo, especialmente el de ventas se cumplan con mayor facilidad.

Entonces es necesario entender que quien está al frente de la función de marketing en las empresas, es decir el gerente o director de marketing, o como quiera llamársele, tiene objetivos que cumplir tanto de corto como de largo plazo (Operativos y estratégicos respectivamente), para cumplir con estos objetivos se deben llevar



a cabo unas funciones y procesos muy concretos, y desarrollar unas tareas asociadas a estos últimos.

Para entender el alcance del marketing dentro de una organización, es necesario aclarar que éste varía dependiendo del tamaño y condición de la misma, efectivamente existen diversos tipos de empresas<sup>2</sup> (ver grafico No. 1), allí se clasifican éstas en 9 diferentes tipos dependiendo de dos variables, su tamaño (grandes, medianas y pequeñas) y su cobertura (Multinacional, Nacional, Local), las ubicadas en el cuadrante 1 (Multinacionales grandes) pueden ser divididas a su vez en dos, las de consumo masivo y las otras, es decir las de servicios, las industriales, las comerciales, etc. Se hace la distinción porque las empresas de cuadrante 1 de consumo masivo tienen una visión tal que las hace pensar en el marketing como una prioridad para el desarrollo de ellas, esto lo reflejan en su cultura, sus presupuestos y el diseño de su estructura la cual está orientada a capitalizar las oportunidades que le ofrezca el mercado en función del consumidor, las otras empresas del cuadrante 1 a pesar de tener posibilidades de orden económico, no necesariamente privilegian el marketing dentro de sus procesos empresariales por diversos factores, especialmente el relativo a que no existe una cultura propicia para ello.

Las empresas grandes por lo general, tienen separadas las funciones de mercadeo y ventas, cada una tiene un responsable (gerente) que depende de una vicepresidencia comercial, en las empresas de cuadrante 1 de consumo masivo es recurrente ver una estructura por gerencias de marca<sup>3</sup>, en donde el gerente de marca actúa como "el Gerente del negocio" en lo que

a su marca respecta, éste además de responder por el marketing estratégico y el operativo de su marca responde por el resultado financiero de la misma llegando a tener que influir en temas de producción para poder obtener mayores utilidades a través de la optimización de los costos de su marca. En las otras empresas del cuadrante 1 (multinacionales grandes diferentes a empresas de consumo masivo) el área de mercadeo puede ser un área grande en donde existe un Gerente de Mercadeo encargado del marketing táctico y del estratégico de toda la organización y de todos los productos de la misma, su alcance es menor que el de un gerente de marca por que a éste no se le evalúa por la rentabilidad de las operaciones sino por otros criterios, y su ingerencia a nivel de la política de precio y los temas de producción es bastante escasa. Por su lado el área de ventas, en ambos casos, corrientemente es un área grande que responde por que la estrategia de marketing se vuelva una realidad generando negocios en los canales y entre los consumidores.

En las empresas medianas es común ver un gerente de mercadeo que responde por las dos funciones, debe generar la estrategia de marketing y responder por las ventas de la empresa, incluso en las empresas medianas de productos industriales, muchas empresas tienen un área netamente comercial y el diseño de la estrategia de marketing es algo marginal que se contrata con un tercero o que desarrolla alguien del área comercial de manera empírica e intuitiva. En las empresas pequeñas no existe un área formal de marketing y en muchísimas ocasiones ni de ventas, el dueño del negocio es quien maneja el tema comercial inclusive el es el principal vendedor o el único, éste no se preocupa por el tema

2. Esta clasificación es arbitraria y ha sido generada por el autor exclusivamente para tratar de explicar el alcance del marketing dentro de las empresas.

3. La denominación depende del tamaño de la empresa, las que tienen una cartera de productos pequeña tienen gerencias de marca y las más grandes o con portafolio de productos más complejos tienen gerencias de línea, pero para este caso hablaremos genéricamente de Gerencias de marca.

del marketing porque no tiene formación o no tiene interés en ello o simplemente no le queda tiempo para ello, su principal angustia es lograr el nivel de ventas que le permita generar el flujo de caja necesario para mantener funcionado el

negocio y porque no decirlo, su sustento diario; por lo anterior, para efectos de este documento, cuando se habla de la función de marketing se está haciendo relación a la función global donde se involucran tanto mercadeo como ventas.

Gráfico No 1

	MULTINACIONALES	NACIONALES	
GRANDES	<div>Multinacionales de consumo masivo</div> <div>1</div>	2	3
	4	5	6
NACIONALES	7	8	9

## 2. Las tres esferas de influencia del marketing dentro de la empresa

El papel del marketing en la empresa, debe ser visto a tres niveles, el primero de ellos es el de la consecución del objetivo misional, es decir orientar la empresa al mercado, el segundo hace referencia a la consecución de los objetivos básicos y en tercer lugar la realización de unas funciones muy concretas que se dan en el día a día. El objetivo misional es aquello que debe promover la persona encargada de marketing con una mística profunda la cual debe contagiar a toda la organización, el cumplimiento o incumplimiento de este objetivo misional es prácticamente invis-

ble para toda la organización, es decir que a un gerente de mercadeo no le pagan por cumplir este objetivo misional ni es evaluado a la luz de este tema, sus empleadores ni siquiera percibirán si se está o no cumpliendo éste, pero el gerente de mercadeo debe ser conciente de que si no logra este objetivo misional, tendrá muchas dificultades para cumplir los objetivos para los cuales fue contratado. Por otro lado, las funciones son aquellas acciones que debe desarrollar un gerente de mercadeo día a día para lograr cumplir sus objetivos básicos.

### 3. Objetivo misional del marketing

Como se anotaba anteriormente, el objetivo misional del marketing es orientar una empresa al mercado, esta es una obligación de la persona que maneja esa función en la organización, esto no es visible para el grueso de las personas y por lo tanto no es un tema sobre el cual se premie o castigue al responsable de marketing, sin embargo si esto no se da, es difícil que la empresa alcance los otros objetivos. Orientar la empresa al mercado es, en esencia, tener al consumidor como foco de toda acción empresarial y como referente permanente a la competencia y el entorno.

El concepto de orientación al mercado no es un concepto tan viejo como uno se podría imaginar, este fue acuñado por Kohli y Jaworski en el año 1990 en un artículo que se convertiría en el pionero de una serie de artículos relacionados con el tema; los autores afirman que una empresa está orientada al mercado si cumple con tres premisas básicas:

- Tener al consumidor como centro de todas sus acciones.
- Tener un marketing coordinado.
- Estar orientado a las utilidades.

Tener al consumidor como foco de la acciones de marketing implica recoger información de él, de sus necesidades y preferencias, y más allá de esto es tomar decisiones basadas en la inteligencia de marketing. La inteligencia de marketing es un término que involucra el análisis de factores de mercado externos, competencia, regulacio-

nes que puedan afectar tanto necesidades actuales como futuras de los consumidores.

Un marketing coordinado, hace referencia a que la responsabilidad del desarrollo e implementación de éste no corresponde solamente al departamento respectivo, sino que involucra a toda la organización, de igual manera el conocimiento del consumidor y la resolución de sus necesidades involucra a toda la organización.

La orientación a las utilidades aunque en menos proporción, es el tercer pilar de la orientación al mercado, para algunos esto es simplemente la consecuencia de estar orientado al mercado; en resumen, para Kohly y Jaworski (1990) la orientación al mercado es la capacidad que tiene una empresa para recoger, y diseminar dentro de la organización información del mercado y la capacidad de la misma de dar respuesta a esa información recogida del mercado mediante acciones y estrategias concretas, es también dicho de otra forma, la manera práctica como se concreta el marketing como filosofía (*marketing concept*) en donde el consumidor es el foco de toda acción de marketing.

La orientación al mercado, no se da por que sí, sino que prevé el mejoramiento en muchos aspectos, por un lado focaliza la estrategia de la empresa además ayuda a mejorar los indicadores de desempeño en cuanto a retorno de la inversión, utilidades, volumen de ventas, participación en el mercado y crecimiento de las ventas, tal como lo anotan Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski (1990).

Por lo anterior no se puede pensar en la orientación al mercado como un concepto abstracto, este realmente se puede volver una práctica, tanto que existen escalas que ayudan a medir si una empresa ha logrado alcanzar este objetivo; hay dos escalas muy reconocidas para tal fin, estas son MARKOR y MKTOR, efectivamente Coolí, Jaworski y Kumar (1993) proponen una escala denominada MARKOR (*Measure of marketing orientation*), en ella, los autores proponen 32 ítems reunidos en 3 grupos, estos son: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta. Esta se divide en diseño de la respuesta e implementación de la misma), esto, en otras palabras se entiende como la capacidad que tiene una empresa de recoger información del mercado, difundirla al interior de las organizaciones entre las personas y departamentos interesados y sobre todo la capacidad de las empresas de convertir la información en estrategias tendientes a capitalizar la información recogida del mercado. Un ejemplo de esta escala se puede ver en el anexo.

Mkator fue desarrollada por los investigadores Narver and Slater, (Farrell, 2002). Esta se basa en 5 criterios: los tres primeros referentes al comportamiento de la organización en donde se analiza orientación al consumidor, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Los dos criterios restantes hacen referencia al foco de las decisiones, aquí se analiza si estas son tomadas pensando en el largo plazo o no, y si se tienen como punto de mira la generación de utilidades. Existen otras escalas para medir la orientación al mercado por parte de una empre-

sa (Farrell, 2002), entre ellas se pueden mencionar las de Deng y Dart, pelma, Lado, Olivares and Rivera, Ruekert, estas tratan de hacer aportes pero fundamentan su propuesta en MARKOR y MKTOR.

Igualmente se han llevado al cabo estudios que muestran que una empresa que ha adoptado una orientación al mercado puede tener un mejor desempeño que las que no lo han hecho. Efectivamente en un estudio realizado por los investigadores Narver & Slater en 1990 (con una muestra de 140 unidades estratégicas de negocios), mostraron que asumir una filosofía de negocios orientada al mercado fue clave para obtener una mayor generación de utilidades.

Pero este no es el único estudio que muestra una relación directa entre el desempeño de una organización y el hecho de haber adoptado una orientación al mercado, el académico Fred Langerak (2003) presenta una relación de 32 estudios en donde 22 de ellos evidencian de manera empírica como las utilidades, el retorno sobre la inversión, la participación en el mercado, la introducción de nuevos productos, crecimiento en las ventas, retención de clientes y otros indicadores son influenciados positivamente por una orientación al mercado como filosofía de negocios. Lo anterior nos demuestra que orientar una empresa al mercado más que ser una un lugar común o frase de cajón, es una filosofía de negocios que se puede implementar de manera práctica, implementación que puede ser medida y cuyos resultados o impacto en el desempeño de marketing pueden ser cuantificados.

## 4. Los objetivos del marketing

El trabajo del gerente de marketing se puede situar en el plano táctico y en el plano estratégico, en el plano estratégico su principal función es definir o ayudar a definir, dependiendo del tamaño de la empresa y de su apertura hacia el marketing, los mercados que va a cubrir, o por lo menos los segmentos específicos que se van a abordar; debe también definir productos con los cuales se van a cubrir estos mercados o segmentos. También es su deber construir o ayudar a construir ventajas competitivas para los productos a su cargo y generar posiciones distintivas frente a la competencia en lo que se conoce como el posicionamiento y sobre todo construir marcas poderosas.

En el plano táctico u operativo debe definir lo que se conoce como la mezcla de mercadeo para cada producto, es decir, las políticas de producto, de distribución, de precio y de comunicación con sus mercados meta. Adicionalmente debe generar procesos de consecución o captura de clientes nuevos, fidelización de estos, recuperación de los clientes perdidos. También debe generar procesos para que sus compradores actuales compren con más frecuencia, compren más productos del portafolio y compren mejores versiones de las que compran actualmente; y más allá de esto debe crear programas que lleven a que los clientes actuales vinculen clientes por su cuenta en lo que se conoce como programas de referenciación. El proceso de captura, retención, crecimiento y referenciación de clientes se puede agrupar en un modelo conceptual denominado Modelo integral de Gestión de Marketing – CASAR (Hoyos, 2008)

Derivado de lo anterior, el encargado de marketing en una organización debe procurar cumplir unos objetivos muy concretos a través de los cuales será evaluada su gestión, él es contratado por la empresa para cumplir unas metas<sup>4</sup> muy concretas, a la luz de las cuales se le premiará o se le castigará en caso de cumplirlas o no. Drucker (2002) afirma que los objetivos de marketing tienen que estar relacionados con productos actuales, abandono de productos, nuevos productos, nuevos mercados, distribución y rendimiento de los servicios especialmente; en complemento a esto se puede afirmar que además se deben tener objetivos relacionados con ventas y rentabilidad, salud de la marca y reputación de la compañía, salud de la base de consumidores y la calidad de las acciones de marketing (Clark 2001)



© FREE DIGITAL PHOTOS.NET - JSCREATIONZS

4. Algunos autores distinguen entre metas y objetivos, para ellos una meta es un logro parcial que acerca a la empresa a un objetivo; para otros autores es lo mismo.



Revisando lo anterior se puede pensar en organizar los objetivos en los de corto y los de largo plazo, los objetivos de corto plazo pueden dividirse en dos, los básicos, es decir los que son comunes a todo tipo de negocio y los particulares, es decir los que se fijan dependiendo del tipo de negocio o empresa de la que se esté hablando; dentro de los objetivos básicos, se destacan el de ventas, el de cartera y el de rentabilidad, estos objetivos generalmente se trabajan en un horizonte de un año y su seguimiento se hace de manera periódica, ya sea diariamente, semanalmente o mensualmente; es común también que se haga seguimiento por trimestres<sup>5</sup>. Adicional al objetivo de ventas, hay otros objetivos de corto plazo importantes, tal como se muestra en la tabla No. 1.

Como se decía anteriormente, adicionalmente a los objetivos de carácter básico, que son comunes al grueso de empresas, existen unos objetivos particulares que se dan en cada negocio de manera singular, es común por ejemplo que un banco que tiene dentro de su portafolio el servicio de tarjetas de crédito, tenga como objetivos la colocación de plásticos, la activación de estos y el monto mínimo de utilización de estas tarjetas, es decir que para llegar a cumplir con el objetivo de ventas que es la utilización de la tarjeta de crédito, primero se deben cumplir unos pasos intermedios que son los mencionados anteriormente. Es decir hay que generar estrategias para colocar plásticos en el mercado, pero también para que las tarjetas colocadas se activen y para que los montos promedio por transacción sean mas elevados. Para las empresas que tienen puntos de venta o que están en el sector comercial existe un indicador importante que se conoce como tráfico, este hace referencia

al número de personas que visitan la superficie de ventas o el punto de ventas en un periodo determinado, este indicador<sup>6</sup> permite generar estrategias para aumentar el tráfico en épocas con bajo flujo de visitantes.

El sector universitario puede tomarse también como ejemplo, las ventas de una universidad son el resultado de la matrícula de estudiantes, pero para que esto se produzca, se deben dar tres pasos anteriores, primero hay que lograr que los interesados reclamen o compren formularios de inscripción, luego hay que lograr que los que reclamaron formulario se inscriban, luego que los que se inscribieron se presenten a las pruebas respectivas y que los que se presentaron a las pruebas realmente se matriculen o cancelen la matrícula. Esto implica que en el caso del banco o de la universidad, mediante un seguimiento histórico se debe conocer la relación de personas que pasan de un estatus a otro, esto quiere decir que finalmente cada institución de las señaladas en los ejemplos, debe saber que para obtener determinado numero de ventas, debe tener unos indicadores mínimos en los pasos anteriores, es decir que esto lo debe convertir en objetivos e indicadores que permitan medir el avance en los procesos de marketing.

Los objetivos de largo plazo son lo que le generan posibilidades a una compañía de mantenerse en el tiempo y ayudan a que los de corto plazo se alcancen de una manera relativamente más cómoda, el principal objetivo de un estrategia de marketing es construir una marca fuerte, al fin y al cabo una marca fuerte es el principal activo de una compañía, tener una marca fuerte o poderosa significa que esta cumpla con 4 características: que goce de un nivel de conciencia alto<sup>7</sup>,

5. Las empresa norteamericanas hablan de quarters

6. Objetivo es lo que se quiere lograr e indicador es el valor que toma dicha variable.

7. En inglés se conoce como awareness



que tenga una imagen de marca<sup>8</sup> positiva (asociaciones positivas), que tenga una calidad percibida alta, y que óbstenle un nivel de fidelidad fuerte (Aaker, 2006) dicho de una manera más coloquial una marca fuerte es aquella que es conocida deseada y comprada por una proporción muy alta de personas de un grupo objetivo dado. Tener una marca poderosa en un concep-

to que se puede medir a la luz de varios indicadores concretos: conciencia de marca (cuantas personas recuerdan haber tenido algún contacto con la marca, conocimiento de marca, es decir cuantas personas conocen características de una marca, *top of Mind* es decir cuantas personas recuerdan una marca primero por encima de otras.

**Tabla 1**  
Objetivos de Marketing

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO
Ventas Cartera Rentabilidad Lanzamiento de nuevos productos <sup>9</sup> Vinculación de clientes Deserción de clientes/retención Satisfacción Recuperación de clientes Deserción de vendedores Cotizaciones colocadas	Recordación de marca Top of mind Top of heart (preferencia de marca) Participación en el mercado Posicionamiento Cobertura geográfica

## 5. Las funciones del gerente de marketing

Para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos, el encargado del marketing en la organización como cualquier ejecutivo de primer nivel, debe desplegar infinidad de funciones en el día a día de su trabajo, Mintzberg (1993) las agrupa en 3 categorías a saber, funciones de Relaciones interpersonales, funciones de información y funciones de decisión, esta propuesta puede ser ampliada a siete grupos de funciones, estas son las

sociales, las de inteligencia, las de innovación, las de planeación, las de organización, las funciones de dirección y finalmente las funciones de control.

### 5.1. Funciones sociales.

Este grupo de funciones, para algunos podría resultar marginal y existiría la tentación de eliminarla o colocarla al final dentro del inventario

8. Aaker distingue entre imagen de marca e identidad de marca, la primera según él hace referencia a la imagen que existe actualmente en el mercado y la segunda a la que el estratega de marca desea construir.

9. El desarrollo de nuevos productos que es un tema eminentemente estratégico se convierte en un objetivo de corto plazo sobre todo para las empresas grandes con una cultura de marketing bien arraigada que por lo general trabajan con estructuras organizadas por gerencias de marca.

de funciones del Gerente de Mercadeo, pero la particularidad del marketing hace que se reconozca que la esencia de éste son las personas, y por encima de todo el Gerente de Mercadeo es una persona que trata con personas, y el *marketing en realidad es, ante todo una cultura empresarial donde prima el hombre por encima de todas las cosas* (Gómez, 2008), efectivamente, el gerente de mercadeo como líder de un área o un departamento, debe ser la imagen de su área frente a la comunidad, ya que remplacea en ocasiones al gerente en reuniones importantes con instituciones gubernamentales, gremios, asociaciones, en ocasiones con los medios de comunicación, y con todo tipo de organizaciones que directa o indirectamente tengan alguna relación con la compañía. Frente a los clientes debe interactuar de manera permanente asistiendo a cenas, cocteles y todo tipo de ceremonias que puedan acercar a la organización con sus consumidores o sus intermediarios. A nivel interno, también debe ejercer funciones ceremoniales frente a los empleados, presidir festejos, celebraciones, actividades de orden social, etc., hacer esto es importante para mantener una imagen positiva frente a los demás integrantes de la organización en virtud de las relaciones presentes o futuras que se puedan llegar a tener con ellos. Dentro de este grupo de funciones sociales debe ser también *interlocutor y enlace* de su departamento con los otros con los que deba actuar, producción, finanzas, sistemas, recursos humanos gerencia general e inclusive con la junta directiva. (Mintzberg et al, 1993)

## 5.2 Funciones de Inteligencia

Hace referencia a generar procesos para recoger información del mercado, de los consumido-

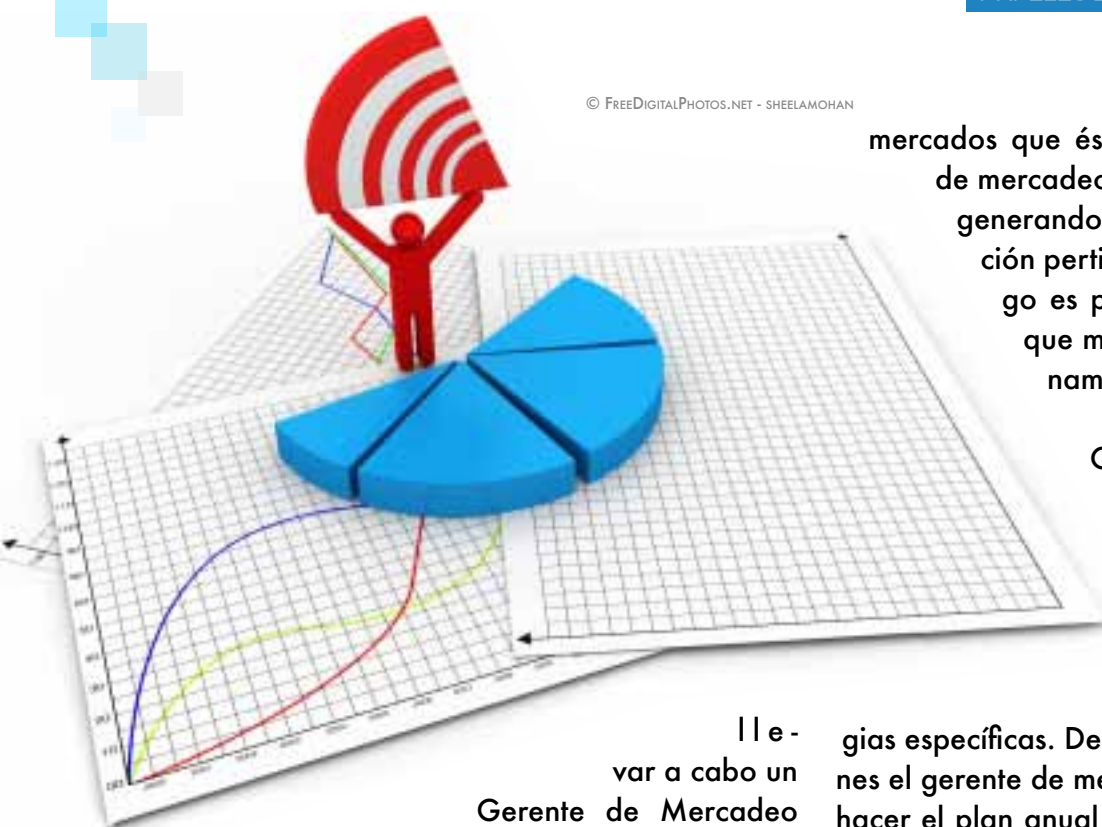
res de la competencia y de la misma compañía; esto se logra a través de procesos de investigación de mercados mediante las diferentes técnicas como encuestas, focus group, entrevistas, etnografías, observación, técnicas proyectivas y paneles principalmente. La inteligencia como función, también se refiere a la necesidad del gerente de mercadeo de montar un sistema para recoger información de manera informal de la competencia y de si mismo a través de técnicas como el comprador incógnito. Se debe aclarar que no es suficiente recoger la información sino distribuirla a los interesados dentro de la organización para que estos diseñen soluciones de acuerdo a lo encontrado en los procesos de recolección de información.

## 5.3 Funciones de innovación

Esta es una de las principales función del Gerente de Mercadeo, la innovación se puede desarrollar a varios niveles, el primero hace referencia al desarrollo de nuevos productos, el Gerente de Mercadeo debe trabajar permanentemente para rejuvenecer su portafolio de productos tomando en cuenta las tendencias del mercado, las presiones del consumidor y las propuestas de la competencia, para el desarrollo de este grupo de funciones se requiere el apoyo de la inteligencia de marketing para la visualización de oportunidades de nuevos productos. La innovación también hace referencia a la evaluación de los productos existentes, esto incluye evaluación de sus características, componentes, empaque, símbolos identificadores<sup>10</sup>, y demás elementos que hacen parte del producto.

La innovación no se da solamente a nivel de productos, una de las tareas importantes que debe

10. Se entiende por símbolos identificadores, aquellos elementos de orden polisensorial (Colores, imágenes, símbolos, fuentes tipográficas, odotipos, cortinas musicales, banderas, himnos que identifican a una empresa y la diferencian de la competencia



© FREE DIGITAL PHOTOS.NET - SHEELAMOHAN

mercados que ésta va a atender, el gerente de mercadeo puede apoyar este proceso generando ideas o aportando información pertinente para tal fin, sin embargo es posible que se den casos en que mercadeo es quien define plenamente estos aspectos.

Cualquiera que sea el caso dentro de su esfera de responsabilidades el gerente de mercadeo debe determinar los segmentos específicos que va a dirigir campañas o estrategias específicas.

Dentro de este grupo de funciones el gerente de mercadeo debe encargarse de hacer el plan anual de marketing, hacer el plan de mercadeo para nuevos productos, el plan de ventas y el plan de inversión publicitaria, (planes que hacen parte del plan de mercadeo); para los nuevos productos debe realizar una planeación muy detallada desde la concepción de la idea hasta el lanzamiento del mismo.

A nivel del diseño y administración de la estrategia de distribución, la persona de mercadeo además de definir una estrategia de distribución, debe definir los miembros de los canales, inclusive negociar con ellos el respaldo a los productos y las estrategias diseñadas para apoyar a estos.

Referente al diseño de políticas de precios, esta variable es en donde el responsable de marketing tiene menor ingerencia, es muy común que en empresas medianas y pequeñas, inclusive en muchas grandes el precio de un producto lo defina el dueño del negocio, el gerente financiero, o un departamento de planeación, inclusive

Llevar a cabo un Gerente de Mercadeo en términos de innovación es el desarrollo de nuevos canales, si esta tarea, que puede ser elevada a nivel de objetivo, se cumple, el Gerente de Mercadeo asegurará para su empresa un crecimiento sostenible en el largo plazo y logrará consolidar su imagen y su presencia dentro de la organización para la cual concrete este logro. La innovación debe darse también a nivel de modelos de comercialización, es decir buscar formas diferentes de acceder a sus mercados meta y de hacer negocios con estos con esquemas de distribución, promoción y pago diferentes a lo que se maneja dentro del paradigma<sup>11</sup> del mercado.

## 5.4 Funciones de planeación

Aunque la junta directiva o la gerencia son quienes por lo general definen la estrategia general de la empresa en cuanto a los productos y los

11. Paradigma se define como un conjunto de reglas escritas o no aceptadas por una comunidad específica, el origen del término se puede ubicar en un ensayo escrito por Thomas Kuhn en 1962. En marketing se entiende como la manera general como todos los jugadores de un mercado diseñan e implementan su estrategia de marketing, por ejemplo el paradigma de la industria farmacéutica trabaja con el concepto de visitador médico, muestras gratis de medicamentos, regalos costosos para los médicos e invitaciones a congresos nacionales e internacionales a los que más prescriban sus marcas.

en empresas muy grandes existen vicepresidencias encargadas exclusivamente de fijar los precios, en definitiva, el papel de mercadeo en muchos casos en el tema del precio se limita a realizar investigaciones sobre precios y hacer recomendaciones; adicionalmente a esto puede ayudar a definir temas relacionados con la forma de pago y los medios de pago.

En la variable comunicación<sup>12</sup> es donde el encargado de mercadeo tiene mayor oportunidad de actuar en comparación con las otras variables del marketing mix, inclusive algunas personas de manera equivocada piensan que el marketing se reduce al manejo de esta variable, no es raro escuchar referirse a la persona de mercadeo como *la que imprime los folletos y organiza los cocteles*. La persona de mercadeo, además de definir la estrategia de comunicación ya sea apoyado por una agencia de publicidad o por un publicista profesional, escoge los medios, negocia con ellos, se involucra en el diseño de las campañas en cuanto al tono y detalle de las piezas publicitarias.

## 5.5 Funciones de organización

Dentro de este grupo de funciones el gerente de mercadeo debe encargarse de diseñar o rediseñar la estructura del departamento de tal manera que esta corresponda a las particularidades del negocio y del mercado, también como responsable de la función de ventas, debe diseñar la estructura del respectivo departamento. A partir de esto debe diseñar o definir directrices para el diseño de los puestos de trabajo, manuales de funciones, etc.

## 5.6 Funciones de Dirección

La función de dirección significa ejecutar lo que se ha planeado, significa ejercer el liderazgo necesario para que las cosas se hagan, como líder el gerente de mercadeo debe procurar que todos los planes que ha diseñado se implementen de acuerdo a los cronogramas establecidos y respetando los presupuestos, asegurando que se cumplan los objetivos con eficiencia y efectividad, esto requiere la capacidad de comunicar la estrategia de una manera muy clara a todos los interesados para que cada cual conozca que se espera de él y se comprometa con el proceso. La motivación, el ejemplo y el acompañamiento son esenciales en este grupo de funciones, la capacitación es otro tema vital dentro del trabajo del Gerente de mercadeo tanto de las personas a cargo como de otras personas dentro de la organización. La capacitación debe llegar inclusive a los canales y a los proveedores, esta realmente es una de las herramientas más poderosas que tiene el gerente de mercadeo, porque a través de ella puede conocer profundamente a su gente y a sus colaboradores internos y externos y asegurar mediante esta que las cosas se hagan como él las ha previsto.

## 5.7 Funciones de control

El gerente de mercadeo dentro de este grupo de funciones se debe encargar de hacer la verificación del cumplimiento de los objetivos, en lo que se conoce como la auditoria de marketing o *marketing audit.*, esta puede ser de 2 tipos de conformidad y de gestión, la primera hace referencia a verificar que las actividades de marketing se hagan dentro de los parámetros

12. La comunicación en marketing está compuesta por 4 subvariables, Publicidad, Promoción de ventas, Relaciones públicas y venta personal, en una visión más moderna esta variable comunicación se divide en herramientas ATL y herramientas BTL, las primeras son las tradicionales como TV, Radio, Prensa

establecidos por los planes, los procedimientos, las políticas e inclusive por las leyes mismas, la auditoría de gestión tiene como objetivo verificar que las estrategias y los recursos utilizados estén arrojando los resultados esperados.

En este orden de ideas el gerente de mercadeo en cuanto a la auditoría de conformidad debe verificar que los recursos se estén gastando en las actividades que se han programado, que los planes se estén ejecutando en los tiempos previstos y que se estén respetando normas, políticas, procedimientos y leyes en cuanto al manejo de precios, publicidad, distribución en-

tre otros, en cuanto a publicidad debe verificar que se están respetando los horario y el número de apariciones pactados con los medios. En los canales debe verificar que los productos estén exhibidos en los sitios contratados y que la publicidad se ubique en el punto de venta de la manera prevista. En cuanto a precio se debe verificar que los canales estén cobrando al mercado los precios sugeridos, en cuanto a los regalos promocionales y las muestras de producto se debe verificar que esos lleguen a las manos de sus destinatarios y no se queden en las manos de los vendedores o de otras personas de mercadeo.

## 6. Bibliografía

AAKER, David. Y Joachimsthaler. (2006) *Liderazgo de marca*, Barcelona: Planeta Agostini.

CLARK, Bruce H. *A summary of thinking on measuring the value of marketing*, Journal of targeting, measuring and analysis for marketing, vol. 9, 2001, pp 357-369

DRUKER, Peter. (2002) *Escritos fundamentals* tomo 2, Argentina: Editorial Suramericana

FARLELL, Mark. (2002) *A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation*. Marketing Bulletin, 2002, 13, Article 3

Gómez Arias, Javier. (2008) *El Maravilloso mundo del marketing*, Colombia: universidad sergio arboleda.

GULTINAN, J., Gordon W. P., Madden, Thomas. (1998) *Gerencia de Marketing*. (6ta edic), Colombia: Mc Graw Hill.

HOYOS Ballesteros, Ricardo (2007), *Marketing 100 años de historia: Génesis y evolución de un concepto*, Bogotá: Asomercadeo.

----- (2008) *Modelo Integral de gestión de marketing CASAR (Capturar, sostener y aumentar clientes)*, Revista electrónica Papeles de Administración, facultad de Administración de Empresas, Universidad Piloto de Colombia, Año 2 - Vol 1 – No. 2 Junio, 2008.

JAWORSKY Berbard J & Kohli Ajay K. *Market orientation: antecedents and consequences*, The Journal of marketing, vol 57 No. 3 jul., 1993. pp 53-70

KOHLI Ajay K & Jaworsky Berbard J. *Market orientation: The construct, Research propositions, and Managerial implications*, The Journal of marketing, vol 54 (abril 1990. pp 1-18

KOHLI, A., Jaworsky, B. y Kumar, A. *A Measure of Market Orientation* In. Journal of Marketing Research Vol. XXX (November 1993), pp 467-77

LANGERAK Fred.(2003) *The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance*, JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING 11 93–115 ( JUNE 2003)

MINTSBERG H., Quinn, J:B. (1993) *El proceso estratégico. Conceptos, casos y estrategias* (2da edición), México: Prentice Hall.

NARVER, J. and S. Slater (1990), “*The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*,” *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

## 7. Anexo

### ESCALA MAKOR (MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MARKETING)

---

La orientación al marketing de una empresa se puede medir según el grado en que la misma esté de acuerdo con los siguientes enunciados :

---

#### GENERACIÓN DE INTELIGENCIA

---

1. En esta empresa nos reunimos con los clientes , por lo menos una vez al año para determinar que productos o servicios necesitarán en el futuro.
2. Las personas de nuestro departamento de producción interactúan directamente con nuestros clientes para aprender cómo servirles mejor.
3. En esta empresa investigamos bastante sobre el mercado interno.
4. Somos ágiles para detectar los cambios en las preferencias de producto de nuestros clientes.
5. Hacemos encuestas entre nuestros usuarios, por lo menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.

6. A menudo hablamos o investigamos entre quienes pueden influir en nuestras compras y en las de los usuarios ( por ejemplo minoristas , distribuidores, etc.)
7. Reunimos información de la industria a través de mecanismos informales ( por ejemplo, almuerzos con amigos industriales, charlas con socios comerciales, etc.)
8. En nuestra empresa la inteligencia sobre nuestros competidores se genera de manera independiente entre los diversos departamentos.
9. Somos rápidos para detectar cambios fundamentales en nuestra industria.(competencia, tecnología, regulación)
10. Revisamos periódicamente el efecto probable los cambios en nuestro entorno de negocios (por ejemplo, regulación sobre los clientes.)

Subtotal

---

### DIFUSIÓN DE INTELIGENCIA

---

1. Una parte apreciable de la charla casual informal en esta empresa se refiere a las tácticas o estrategias de nuestros competidores.
2. Celebramos reuniones interdepartamentales por lo menos una vez cada trimestre para analizar las tendencias y el desarrollo del mercado.
3. El personal de marketing de nuestra empresa dedica tiempo al estudio de futuras necesidades de los clientes con otros departamentos funcionales.
4. Periódicamente nuestra empresa hace circular documentos con información sobre nuestros clientes.
5. Cuando le sucede algo importante a un cliente o a un mercado grande, todo el personal afectado se enter a en muy poco tiempo.
6. Los datos sobre la satisfacción del cliente se transmiten con regularidad a todos los niveles de la empresa.
7. Existe una comunicación mínima entre los departamentos de marketing y producción con relación con el desarrollo del mercado.
8. Cuando un departamento encuentra algo importante acerca de sus competidores alerta en forma rápida a los otros departamentos.

Subtotal



---

## DISEÑO DE LA RESPUESTA

---

1. Actuamos rápido para decidir como responder a los cambios de precio de nuestros competidores.
2. Los principios de segmentación de mercados dirigen los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos en la empresa.
3. Estamos siempre atentos a conocer los cambios en la necesidades de servicio o producto de nuestros clientes.
4. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de desarrollo de producto para garantizar que están en línea con lo que nuestros clientes quieren.
5. Nuestros planes de negocios están más dirigidos por la investigación de mercados que por los avances tecnológicos.
6. Varios departamentos se unen periódicamente para planear una respuesta ante los cambios que se presentan en nuestro entorno de negocios.
7. Las líneas de productos que vendemos dependen más de las necesidades reales del mercado que de las políticas internas.

Subtotal

---

## IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPUESTA

---

1. Si un competidor importante desea lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, nosotros implementamos una respuesta rápida.
2. Las actividades de los diferentes departamentos en esta empresa están coordinados.
3. Las quejas de los clientes se tienen en cuenta en esta empresa.
4. Tenemos un gran plan de marketing.
5. Podremos implementar nuestro plan de marketing de una manera oportuna.
6. Somos rápidos para responder a los cambios significativos en las estructuras de fijación de precios de nuestros competidores.
7. Cuando nos encontramos con que nuestros clientes no se sienten satisfechos con la calidad de nuestro servicio, de inmediato emprendemos acciones correctivas.
8. Cuando nos encontramos con que a nuestros clientes les gustaría modificar un producto o servicio los departamentos involucrados hacen esfuerzos conjuntos para lograrlo.

Subtotal





---

## CALIFICACIÓN

---

PUNTAJE	CALIFICACIÓN
7 - 13 Puntos	Pésimo
14 - 19 Puntos	Muy malo
20 - 24 Puntos	Malo
25 - 28 Puntos	Regular
29 - 31 Puntos	Bueno
32 - 33 Puntos	Excelente

---

**Adaptado por Ricardo Hoyos Ballesteros, Tomado de Gerencia de Marketing. Gultinan, J. Editorial Mc-Graw Hill. 6 Ed.**

# ¿Se podría pensar en gerencia de empresas agroindustriales en Colombia?

SANDRA HERNÁNDEZ WIESNER  
JUAN CARLOS MATEUS  
JONATHAN GARCIA  
ANDREA RAMOS  
BELKIZ ZABALA

*Fecha recepción: Marzo 05/2010*

*Fecha aceptación: Julio 26/2011*

## Resumen

La agroindustria en Colombia data de 1904, época en la que existían algunas empresas artesanales de alimentos; algunas dedicadas al procesamiento de algodón, tabaco, etc. A partir de 1936 se empieza a desarrollar la legislación para estos temas, en donde se analizaban los mecanismos principales de este proceso. Después de la Segunda Guerra Mundial, con la inclusión de los mercados y nuevas tecnologías, la agroindustria fue evolucionando, aprovechando su demanda creciente a tal grado que en el año 1945, la industria de alimentos y bebidas representaba el 47% del valor de la producción del sector industrial y generaba un 27.2% del empleo en el país.

**Palabras clave:** Agroindustria, cadenas, logística.

## Abstract

Agro-industry in Colombia starts near 1904, a time when there were some artisan food companies, some engaged in processing cotton, snuff, etc. Since 1936, it begins to make laws on these issues. After the Second World War, with the inclusion of markets and new technologies, agro-industry has evolved, taking advantage of growing demand in the year 1945, the food and beverage industry reached 47% of the value of industrial production and generated 27.2% of employment in the country.

**Keywords:** Agro-industry, chains, logistics.



## 1. Introducción

Hacia 1960 el sector alimentario en Colombia participaba con el 29% del PIB y la industria de alimentos, excluyendo bebidas, participaba con el 2.3% de la economía. En 1968 los productos básicos de la alimentación colombiana fueron adquiriendo una mayor dinámica destacándose dentro del sector de la industria alimentaria la molinería, el azúcar, grasas y aceites, panificación, productos lácteos, chocolaterías, charcuterías y dulcerías entre otros.

Para la década de los 80, la situación económica de los cafeteros y la volatilidad de los precios internacionales del grano, impulsaron a la Federación Nacional de Cafeteros a diversificar sus cultivos y de actividades económicas como la promoción de empresas agroindustriales ayudando al crecimiento de otros sectores como el pecuario y frutas del eje cafetero.

El sector agroindustrial ha evolucionado rápidamente a lo largo de los años, por tal motivo se ha identificado dos tipos de agroindustrias: la agroindustria tradicional y la moderna. La primera se caracteriza por tener una alta participación de las materias primas de origen agropecuario y por el empleo de una tecnología relativamente simple.

Por su parte, la agroindustria moderna incorpora a sus actividades una alta transformación de las materias primas, llegando a una etapa intermedia del desarrollo industrial lo que exige una adopción de tecnologías de punta que generan

alto valor agregado de cara a su internacionalización.

Por lo anterior, los gobiernos empezaron a incluir en sus planes de desarrollo, la planificación del sector agroindustrial, creando leyes que protegen y benefician a esta industria ya que tiene una gran participación en la economía colombiana, impulsando una producción agroindustrial ágil, barata y competitiva, promoviendo así el desarrollo empresarial en el país.

Actualmente en Colombia se está avanzando en la producción de diversas cadenas agroalimentarias: la agroindustrial del azúcar y confitería, del café e instantáneos, agroindustrial de la leche y derivados, agroindustrial de carne y subproductos; agroindustrial de oleaginosas y aceites, de cereales, avicultura y porcicultura; de trigo y molinera; del arroz y piladoras; agroindustrial del maíz y avicultura; de vino y frutas (uva);



de hortalizas (tomate fresco, y procesado); agroindustrial de la papa; cadena agroindustrial del plátano, de la piscicultura (cachama, tilapia y trucha), del cacao y elaborados, de chocolates y confitería, agroindustrial de la panela, de bebidas no alcohólicas (jugos,) cadena textil, de cueros, forestal (maderas), tabacalera, agroindustrial del caucho, entre otras.

Estas cadenas han presentado un desarrollo continuo, lo que ha incidido en el aumento de las exportaciones en general. La agroindustria de-

pende de la forma de producción, de la presencia de economías de escala y del uso de métodos administrativos modernos y para que dicho sector crezca de manera sostenible es necesario cumplir con algunas condiciones básicas como el incremento en los procesos de urbanización, el crecimiento del ingreso per cápita, los cambios de los hábitos de consumo, la inserción en mercados más amplios, nacionales e internacionales, y la difusión de tecnologías de procesamiento y distribución cada vez más eficientes”<sup>1</sup>.

## 2. Problemas que enfrenta la Agroindustria Colombiana<sup>2</sup>

Según el Vicepresidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Hernán Puyo Falla, la agroindustria presenta un problema con referencia a su infraestructura y logística, en primer lugar, indica que los precios de sus materias primas son supremamente altos y como consecuencia estos sobrecostos generan las deficiencias en la cadena logística de transporte, lo cual afecta en su margen de rentabilidad. Por lo anterior, se planteó la necesidad de un Plan Maestro de Infraestructura y Logística que incluía el manejo independiente de la operación de los gráneles de la carga general de los contenedores, para una mayor eficiencia en sus procesos, la cual no

fue tomada en cuenta por los administradores de los puertos.

A este respecto, el presidente de la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, Luis Carlos Villegas, expresa que hay que tener una mayor coordinación entre las decisiones de las políticas comerciales, agropecuarias y las acciones de las empresas privadas para poder asumirlas.

Esto llevó a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia y al presidente de la ANDI a recomendar al gobierno establecer la Gerencia Integral por Corredores logísticos, con el fin de garantizar la óptima infraestructura y mejorar los procesos.

1. Desarrollo de la Agroindustria en Colombia, <http://www.puntofrancoagro.com/es/noticias/analisis/desarrollo-de-la-agroindustria-en-colombia/07/05/2011>

2. Agroindustria necesita Infraestructura y Logística, Revista Dinero, 30/06/2009.

### 3. Análisis de la Situación Actual de la Agroindustria Colombiana por efectos de la ola Invernal

*“Desde hace varios meses nuestro país está pasando por unas de sus épocas invernales más fuertes de los últimos tiempos, dando como resultado un sin número de damnificados en diferentes zonas y sectores económicos del país, sin embargo, cabe anotar que se pueden identificar dos sectores que presentan mayores dificultades y pérdidas como lo son el agrícola y agroindustrial, dado que se han perdido miles de hectáreas de cultivos y un centenar de animales un ejemplo de esto se puede evidenciar en la Sabana Bogotana, en donde una creciente del Río Bogotá producto de las fuertes lluvias destruyó muchos rosales lo cual produjo una escasez de flores y un aumento significativo en su precio, aspecto que se pudo evidenciar en la pasada celebración por el Día de las Madres en donde una cajita de 12 rosas normalmente y para esta misma fecha costaba 35 mil pesos pero este año esas mismas rosas costaban 45 mil pesos debido a la falta de oferta por culpa del invierno. Otro ejemplo se puede evidenciar en el sector lechero, donde muchas reses murieron, miles de hectáreas de pastoreo quedaron totalmente inundadas, dejando al ganado sin alimento, las vías de acceso a las haciendas lecheras están cerradas y no hay quien recoja el producto para llevarlo a las plantas procesadoras, estos problemas dan como resultado una sobreproducción y una escasez de este producto.*

*Los efectos de las inundaciones y las fuertes lluvias pueden ser mitigados por los agricultores y demás entes gubernamentales a través de la preparación del suelo. Es importante que no se permita la acumulación del agua en la superficie, es decir, el agua lluvia debe infiltrarse en el suelo o escurrir, para evitar pudriciones de la semilla y/o plantas. En zonas con mucha pendiente, lo ideal es plantar en curvas de nivel. Las semillas deben ser tratadas con desinfectantes de semillas, y también con fungicidas e insecticidas.*

*Lo más importante para los agricultores, es que cuenten con asesoría técnica, acompañamiento para sus cultivos, que hagan uso de las técnicas de aplicación y utilicen productos efectivos y de muy buena calidad, pues muchos de estos, que parecen similares, en condiciones de lluvia, se comportan diferente, a su vez también es importante mitigar de forma inmediata, los efectos actuales que han traído las olas invernales al país. Sin embargo, es igual o más significativo trabajar para enfrentar los fuertes cambios climáticos que azotan varias regiones del mundo. La reforestación y el cuidado de las fuentes hídricas son una de las claves para conseguirlo.*

*Según Pablo Casabianca, Gerente de Asuntos Corporativos de Syngenta, los agricultores del mundo podrían producir lo suficiente para cumplir con las necesidades de alimento, combustible y fibra necesarios, si la tecnología, los recursos naturales y las personas son los pilares fundamentales para la innovación en el campo”<sup>3</sup>.*

Estos tres elementos construyen la base de un sistema de producción sostenible en el que la tecnología permite mejores soluciones para que los agricultores incrementen su productividad y

rentabilidad, y así aumentar la eficiencia de recursos y ayudar a alcanzar la seguridad de los alimentos de una manera social y ambientalmente responsable.

© STOCK.XCHNG - JOACHIM BÄR



3. Tomado de Revista Dinero “El invierno preocupa a los agricultores Colombianos desde hace varios meses”. Edición 30 de junio de 2009.

## 4. Casos de Empresas Agroindustriales<sup>4</sup>

### a. Casos de desarrollo de nuevos productos en la Agroempresa rural Simposio: "Productos a partir de frutas y hortalizas: ASPROME"

En este documento, el autor relata su experiencia en la agroindustria rural en el Valle del Cauca, principalmente en el sector de frutas y hortalizas. Se menciona como las directrices de los proyectos dependían del político del momento y que no se contaba con la

continuidad para un desarrollo. No obstante, se han logrado avances organizacionales con los campesinos y los indígenas de la región y un apoyo importante en la educación de los niños. Los casos destacados por el orador son los siguientes:

*"En el municipio de Argelia, Cauca, se aprovechan las condiciones del plátano producido en la región para obtener harina de plátano que, junto a un tratamiento sencillo, se convierte en un producto de mayor valor agregado y tiene salida en los centros urbanos.*

*A partir de esto, se estableció una finca con toda la infraestructura para obtener más productos derivados del plátano. La piña también se incorporó al negocio, logrando aprovechar la fruta no vendida en otras alternativas de producción e integrar económicamente al municipio.*

*Del negocio instaurado en Argelia, las personas que pasaban por la vía quisieron involucrarse al negocio aprovechando otras frutas como la sandía, el mango y la papaya. Se adoptó un modelo y se estructuró una pequeña productora de mermeladas de gran acogida en toda la región. También se pensó en el carácter orgánico de los productos que se estaban preparando. Por esto se evitó el uso de agentes químicos en el proceso.*

*Esta experiencia resalta la importancia de la empresa ASPROME y de cómo otras empresas de carácter administrativo podrían involucrarse en proyectos de desarrollo rural".*

4. Casos Empresas Agroindustriales, <http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2009-10-01&pag=29>, 14/05/2011



## b. Mercado y los Agronegocios: Situación y perspectivas del gerenciamiento de las Agroempresas

En este documento se presentan los aspectos más relevantes sobre el gerenciamiento de empresas del sector agroindustrial en América Latina, teniendo en cuenta los vertiginosos avances tecnológicos de las últimas décadas y la integración económica hacia mercados globalizados. Se resalta la importancia de unos análisis precavidos de las claves de éxito para las diferentes empresas del sector agrícola, mercados estratégicos, reevaluación de los niveles de producción y la mirada hacia nuevas tecnologías para los procesos. Para la implementación de un modelo empresarial es necesario establecer la cadena productiva y la cadena de desarrollo agroindustrial. Los factores de mayor influencia son los compradores según el tipo de producto, los competidores más fuertes en el área específica, los proveedores de la materia prima y el mejoramiento continuo; este último establece un esquema de

desarrollo para mantenerse en el mercado de competencia.

Un aspecto importante en la gerencia agroindustrial es la mentalidad competitiva de cara a la internacionalización con alto valor agregado y diversificado, cambiando las perspectivas de planeación, las actitudes, y manteniendo una actitud proactiva en búsqueda de nuevas tecnologías, nuevos clientes, nuevos mercados y compitiendo de manera sana, reconociendo la existencia de otras empresas que, bien manejadas, pueden generar un beneficio mutuo.

La búsqueda de nichos de mercado presenta un carácter de relevancia para la implementación de cualquier estrategia de negocio, con el cambio de visiones nacionalistas y una apertura hacia industrias del sector externo que pueden representar alternativas de mayor interés de demanda.

## c. Partnerships for Innovation Development: Modeling Reason and Behavior in Public-Private Partnerships for Agroindustrial Development

En este documento se evalúan teorías existentes de un modelo para explicar el comportamiento de los actores involucrados en la dinámica agroindustrial.

Para esto se tiene en cuenta la percepción costo - beneficio o beneficio - costo de los usuarios, costos de construcción e interacción. Este modelo se probó en Brasil y las variables involucradas mostraron gran relevancia.

En el mundo hoy, donde la privatización es cada vez más común en nuestros países, es necesario establecer una asociación entre lo público y lo privado en el agro que facilite su desarrollo. Esto de por sí es una labor complicada por las condiciones del mercado divergente y los diferentes propósitos de cada uno de los sectores ya que el sector privado prioriza la inversión de capital hacia proyectos de mayor rentabilidad, teniendo



una visión netamente comercial en cuestión de ventas, aumento de producción, disminución de capital para materia prima, lanzamiento de nuevos productos, condiciones agro climáticas y la obtención de mano de obra calificada, mientras que lo público siempre tiene una visión enfocada a la inversión en infraestructura para el desarrollo, construcción de centros educativos, vías de transporte, sistemas de transporte y proyectos para mejorar la producción agrícola tradicional de cada país. Articulando estos dos esfuerzos se impulsaría un desarrollo integrador y generador de calidad de vida.

De esta manera es posible encaminar dos corrientes distintas para un mutuo beneficio, buscando vías de comunicación de tal manera que se queda realizar el aporte a la sociedad y al mismo tiempo la empresa privada vea un lucro por su inversión, lo que hasta ahora no se ha hecho frente a diferentes proyectos agropecuarios que perecen al cabo de un lapso muy corto y generan inconformidad y mayor pobreza. Es una acción que debe superar el actual diálogo de sordos entre ambas partes que hoy se evidencia.

## 5. Referencias Bibliográficas

Agroindustria necesita Infraestructura y Logística, Revista Dinero. 30/06/2009

Casos Empresas Agroindustriales <http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2009-10-01&pag=29>

Desarrollo de la Agroindustria en Colombia, <http://www.puntofrancoagro.com/es/noticias/analisis/ desarrollo-de-la-agroindustria-en-colombia/07/05/2011>

El invierno preocupa a los agricultores Colombianos desde hace varios Meses. Revista Dinero.

López Macías y Castrillón: (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/304/](http://www.eumed.net/libros/2007b/304/)

© STOCK.XCHNG - IGOR SPANHOLI



# Proceso electoral en Colombia 2011

CARLOS ARTURO GROSSO RINCÓN<sup>1</sup>

*Fecha recepción: Junio 16/2011*

*Fecha aceptación: Septiembre 20/2011*

## Resumen

El artículo presenta a manera de información, los datos más relevantes a tener en cuenta, a propósito del proceso electoral que se realizará en el país el próximo 30 de octubre. En primer lugar se hace una breve reseña de los cargos que se eligen, posteriormente se enuncian las principales funciones que tienen cada uno de los mencionados cargos. En otro aparte, se habla del caso de Bogotá D.C. como régimen especial y finalmente se reseñan algunos datos de interés relacionados con los requisitos que deben cumplir los aspirantes, ante qué instancia deben inscribirse, la abstención electoral y la importancia de ejercer el derecho al voto.

**Palabras clave:** Administración Pública, Política Colombiana, Cargos de Elección Popular, Procesos Electorales, Departamentos, Municipios, Régimen Especial.

## Abstract

This article presents, for information only, the most relevant data of the electoral process will be in the country on October 30th. First, a brief summary of the charges are chosen, then describes the main features that have each of the political positions. Then, it report the case of Bogota D.C. as a special regime and then outlines some interesting facts relating to requirements for the candidates, how to register, electoral abstention and the importance of voting.

**Keywords:** Public Administration, Colombia Policy, Popularly Elected Officials, Electoral Processes, Departments, Municipalities, Special Regime.

1. Administrador Público, Magíster en Planeación Socioeconómica. Actualmente se desempeña como Docente de la Escuela Superior de Administrador Pública –ESAP y de la Universidad Piloto de Colombia. Investigador y consultor en temas de Gestión Pública y Empresarial, Planeación y Proyectos de Desarrollo. Ha desempeñado los cargos de Subdirector Administrativo y Financiero y Asesor en el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte - IDRD, Contratista Consultor de la Secretaría Distrital de Hacienda y el Departamento Administrativo de Bienestar Social del Distrito y como Profesional en la Fundación Social.

## 1. ¿Qué se elige?

El próximo 30 de octubre se adelantará un importante proceso electoral en el país: Se elegirán por voto popular, alcaldes, gobernadores, concejales, diputados y miembros de Juntas Administradoras Locales (JAL), en algunos casos denominados ediles. Según la Constitución Política de 1991 (C.P.- 91) en sus artículos 303, 312, 314, 318 y 323 (Modificados por el Acto Legislativo 02 del 6 de agosto de 2002), los cargos anteriormente mencionados serán elegidos para períodos de cuatro (4) años. Los concejales, dipu-

tados y miembros de JAL, podrán ser reelegidos para períodos consecutivos e indefinidamente (siempre y cuando se presenten como candidatos), mientras que los alcaldes y gobernadores no podrán ser reelectos para períodos consecutivos.

Quienes resulten electos en la fecha mencionada, se posesionarán el 1° de enero del año 2012 y terminarán su mandato el 31 diciembre del año 2015.

## 2. Los alcaldes

Los alcaldes son la máxima autoridad administrativa del municipio y dentro de sus principales funciones están (artículo 315 C.P. - 91): cumplir y hacer cumplir la constitución y la ley, conservar el orden público y dirigir la acción administrativa del municipio, suprimir o fusionar dependencias que están bajo su jurisdicción, de conformidad con los acuerdos expedidos por el concejo, presentar al concejo los proyectos de acuerdo de los planes y programas de desarrollo económico y social y del presupuesto, crear, suprimir o fu-

sionar empleos de las dependencias a su cargo, colaborar con el concejo para el desarrollo de la labor administrativa y presentarle los informes generales sobre su gestión.

Los Actos Administrativos que expiden los alcaldes se denominan Decretos de alcance municipal o distrital según el caso. Según el DANE, en la actualidad el país cuenta con 1.102 municipios, lo cual significa que ese será el número de alcaldes que se elegirán.

### 3. Los gobernadores

Los gobernadores son los jefes de la administración y el representante legal del departamento. Dentro de sus funciones principales están (artículo 305 C.P. - 91): Cumplir y hacer cumplir las leyes, los decretos del gobierno y las ordenanzas de las asambleas departamentales, presentar oportunamente los proyectos de ordenanzas sobre planes, programas de desarrollo económico y social y de presupuesto, nombrar y remover

libremente a gerentes, directores de establecimientos públicos y de las empresas industriales y comerciales del departamento.

Los Actos Administrativos que expiden se denominan Decretos de alcance departamental. Se elegirán 32 gobernadores de igual número de departamentos con los que actualmente cuenta el país.

### 4. Los concejos municipales

Los Concejos Municipales (o distritales según el caso), son Corporaciones Administrativas deliberantes, sus miembros se denominan Concejales quienes son elegidos por voto popular para períodos de cuatro (4) años, en número que oscila entre 7 y 21 (siempre impar), dependiendo del número de habitantes del municipio. La excepción es Bogotá D.C. que debido a su condición de Capital de la República y su alta población elige 45 concejales.

Las funciones más importantes de los Concejos se encuentran consagradas en la Constitución Política de 1991 (artículo 313) y el acto legislativo 01 de 2007 y son las siguientes: adoptar los planes y programas de desarrollo económico y social

de municipio, autorizar al alcalde para celebrar contratos, votar de conformidad con la Constitución y la ley los tributos (impuestos) y gastos locales, dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos del municipio, determinar la estructura de la administración municipal, funciones, escalas de remuneración, crear a iniciativa del alcalde establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales del Estado, reglamentar los usos del suelo, elegir al personero y al contralor municipal, en los casos donde hubiere lugar, entre otras.

Los actos administrativos que expiden los Concejos se denominan Acuerdos y tienen alcance municipal o distrital según el caso.

## 5. Las asambleas departamentales

Las Asambleas Departamentales son órganos colegiados deliberantes de carácter departamental, sus miembros se denominan Diputados, son elegidos por voto popular para períodos de 4 años, en número que oscila entre 11 y 31 (siempre impar), dependiendo del número de habitantes del Departamento.

Según la Constitución de 1991 y el Acto Legislativo 01 de 2007, las principales funciones de las Asambleas son las siguientes: Adoptar según la Ley, los planes y programas de desarrollo económico y social y de obras públicas del Departamento, expedir las normas orgánicas de presupuesto departamental y el presupuesto anual de rentas y gastos,

expedir los tributos y contribuciones necesarios para el cumplimiento de las funciones departamentales, determinar la estructura del Departamento y sus dependencias, autorizar al gobernador para celebrar contratos y negociar empréstitos, solicitar informes al Contralor General del Departamento, Secretarios de Gobierno, Jefes de Departamento Administrativo y Directores de Institutos Descentralizados del orden departamental, proponer la moción de censura a los Secretarios del despacho del Gobernador; entre otras.

Los Actos Administrativos que expiden las Asambleas se denominan Ordenanzas y tienen alcance departamental.

## 6. Las Juntas Administradoras Locales (JAL)

Según el artículo 318 de la Constitución de 1991, los Concejos Municipales podrán dividir su territorio en Comunas cuando se trate de áreas urbanas y en Corregimientos cuando se trate de zonas rurales. En cada caso habrá una Junta Administradora Local (JAL) compuesta por Ediles, en número que oscila entre 5 y 9 miembros (siempre impar). Son Corporaciones de control, veeduría y administración municipal de apoyo para los Concejos y Alcaldías.

Las JAL tienen como funciones principales: Participar en la elaboración de los planes y programas, vigilancia y control de la prestación de servicios públicos, formulación del presupuesto

de inversión, distribuir las partidas que les asignen y demás que les deleguen los alcaldes e inspectores de policía.

### 6.1 El caso Bogotá D C

Bogotá D.C. tiene un régimen especial, según los Artículos 322 a 327 de la Constitución Política de 1991 y el Decreto 1421 de 1993, expedido por el Presidente de la República.

Al igual que todos los municipios del país, el Alcalde Mayor se elige para un período de 4 años. El Concejo Distrital es una Corporación Administrativa compuesta por 45 Concejales



de elección popular para 4 años, quienes pueden ser reelegidos indefinidamente. Dicha Corporación está facultada para dividir el territorio distrital en Localidades. Actualmente el DC cuenta con 20 Localidades. En cada Localidad se existe una Junta Administradora Local compuesta por Ediles, en número que oscila entre 7 y 11 (siempre impar), dependiendo del número de habitantes de la Localidad, quienes se eligen por votación popular para períodos de 4 años y pueden ser reelegidos indefinidamente. Así mismo, en cada una de las Localidades existe el Alcalde Menor, cargo que es nombrado por el Alcalde Mayor de una terna que le envía la correspondiente JAL.

Los Actos Administrativos que expiden las JAL se denominan Acuerdos Locales y tienen jurisdicción en la correspondiente Localidad.

Las funciones de cada uno de los cargos mencionados, son esencialmente las mismas enunciadas anteriormente para los municipios.

Según el artículo 327 de la Constitución de 1991, quienes estén inscritos en la circunscripción territorial de Bogotá D.C. no podrán votar para elegir ni Gobernador, ni Diputados para la Asamblea de Cundinamarca, ello a pesar del que Bogotá D.C. es oficialmente la Capital del Departamento de Cundinamarca. En consecuencia, quienes ejerzan el derecho al voto en la capital, solo lo podrán hacer para elegir Alcalde Mayor, Concejales y Ediles.

© [HTTP://WWW.RADARG.COM/NOTICIAS/?p=8955](http://www.radarg.com/noticias/?p=8955)



## 7. Datos adicionales

Quienes aspiren a un cargo de elección popular, deben contar con el Aval de un Partido o Movimiento Político legalmente constituido. Los candidatos que no cumplan tal condición, pueden inscribirse como independientes, mediante un proceso de recolección de firmas. En todos los casos, la inscripción debe hacerse ante la Registraduría Nacional del Estado Civil, entidad que avalará el proceso, siempre y cuando se cumplan los requisitos de Ley. Los candidatos a ser alcaldes y gobernadores, deben inscribir además su programa de gobierno.

Según la Registraduría Nacional del Estado Civil, el Censo Electoral<sup>2</sup> es de cerca de treinta millones de personas, es decir que este es el número de personas aptas para votar actualmente en el país. En las últimas elecciones realizadas en el año 2010 para elegir Presidente y Congreso de la República, el número de votantes fue cercano a los doce millones y medio de perso-

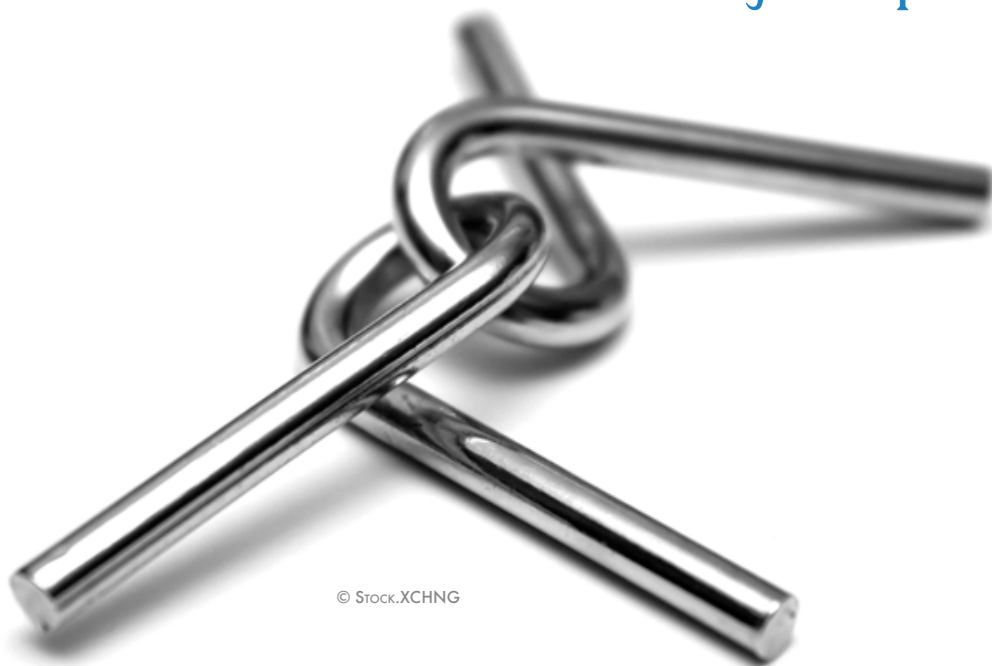
nas, lo que significa que la abstención electoral (personas que no votan) es de aproximadamente 55%.

Estas cifras dan cuenta de que los colombianos a la hora de ejercer el derecho al voto muestran un alto nivel de apatía, debido a factores como la corrupción, la poca credibilidad en los partidos políticos y en quienes ejercen la política y en general al desinterés que cultural e históricamente han mostrado los colombianos en los procesos electorales y de participación.

El voto es un derecho y un deber ciudadano (artículo 258 C.P. – 91). Por lo anterior, es importante ejercerlo. Pero antes de votar, reflexionemos acerca de las propuestas de los diferentes candidatos. Ello contribuye a elegir a los mejores, fortaleciendo nuestra democracia y dándole la oportunidad a aquellos que verdaderamente piensan en un mejor país.

2. El censo electoral es el conjunto de cédulas de ciudadanía aptas correspondientes a electores (ciudadanos colombianos mayores de 18 años y quienes adquieren la nacionalidad) que pueden participar en los procesos electorales que se adelantan en el país.

# La asociatividad: una estrategia competitiva



© Stock.XCHNG

LILIANA BARRAGÁN  
LUIS ALEJANDRO BOLAÑOS  
NUBIA CAMARGO  
OMAR MAHMOUD  
RAFAEL NAVAS  
RAFAEL PADILLA  
DIEGO FELIPE ROJAS  
NEIDER SERRANO

*Fecha recepción: Enero 25/2010*

*Fecha aceptación: Julio 26/2011*

## Resumen

Es importante resaltar que la Asociatividad Empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas donde comparten la misma necesidad. Cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común. Esta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la sobrevivencia de FAMIPYMES para desarrollar ventajas competitivas. Este concepto nos ha permitido comprender estrategias colectivas que se utilizan para enfrentar la globalización como las redes verticales y horizontales, los clusteres, cadenas productivas, redes de negocio, distritos empresariales, *joint ventures*, alianzas estratégicas, entidades solidarias y aún el Benchmarking que necesitan de un grupo básico de empresas alrededor de las cuales gire la estrategia respectiva.

**Palabras clave:** Asociatividad, Empresa, FAMIPYMES.





### Abstract

It is important to highlight that corporate associativity is a mechanism of cooperation between small and medium-sized companies which share the same need. Each company maintains its legal independence and managerial autonomy and decides to voluntarily participate in a joint effort to search for a goal in common. This collective strategy has been becoming a basic requirement for the survival of FAMIPYMES to develop competitive advantages. This concept has allowed us to understand collective strategies used to deal with globalization as the vertical and horizontal networks, the clusters, productive chains, business networking, business districts, joint ventures, strategic alliances, solidarity organizations and even the Benchmarking they need from a core group of companies around which turn the respective strategy.

## 1. Introducción

La Asociatividad es tanto una facultad social de los individuos como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas. Como facultad social, los individuos son seres sociales y a la vez selectivos, por lo que por un lado se encuentran en la necesidad de asociarse y por otro están en capacidad de elegir con quienes, por qué y de qué manera, por lo que se puede hablar de una necesidad social de afinidad selectiva. Como instrumento de participación, se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano, en concordancia con las voluntades que lo componen, considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular. Así dentro de las principales características de la Asociatividad están:

1. **Independencia:** Las empresas participantes mantienen su autonomía gerencial por fuera

del grupo asociado y pueden disponer parte de los recursos y beneficios que se obtengan de la Asociatividad. Asimismo, los directivos no están obligados a compartir la información que estimen confidencial y sólo deben consultar las decisiones que involucren a las demás empresas asociadas.

2. **Carácter voluntario:** Nadie podría ser forzado a participar en un consorcio.
3. **No excluyente:** La cooperación implica una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción. Todo dependerá del tipo de Asociatividad que se esté construyendo.
4. **Fundamental para MIFAMIPYMES:** Precisamente por ser un instrumento para sacar provecho de recursos escasos.
5. **Diversas modalidades:** Tanto organizativas y jurídicas, en función de los objetivos que los asociados busquen.

## 2. Tipos de asociatividad

- **Sub Contratación:** Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. Esto lo podemos ver relacionado en muchos casos, en las pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.
- **Alianzas Estratégicas:** Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.
- **Distritos Industriales:** Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.
- **Núcleos Empresariales:** Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.
- **Redes de Servicios:** Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.
- **Pool de Compras:** Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumen-

tar el poder de negociación frente a los proveedores.

- **Grupos de Exportación:** Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior.

Con lo anterior podemos ver formas en la cuales el trabajo en equipo produce mejores resultados, se representan a través de nuevos mercados, reducción de costos, acceder a nuevas tecnologías, alcanzar objetivos a mediano y largo plazo, que a su vez están orientados a mayores ventajas competitivas, respondiendo a las necesidades de los consumidores finales.

Para conservar la autonomía, las empresas deben adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y empresariales. Es decir, relaciones empresariales como la sub contratación, las franquicias, los contratos de cooperación, etc. De acuerdo con lo anterior las FAMIPYMES obtendrán los beneficios de la Asociatividad convenido a su grado de participación y el compromiso que en ello coloquen.

1. Las empresas mantienen su toma de decisiones y jurídicamente la empresa mantiene su autonomía. Esto permite que las empresas asociadas compartan los recursos que sólo se refieren a la Asociatividad, manteniendo aquellos puntos estratégicos y que no desean ser compartidos en plena confidencialidad.

2. Existe flexibilidad entre las partes, principalmente cuando no existen contratos que generen responsabilidades entre las partes y que por lo tanto sea acuerdos voluntarios e informales, el ingreso y salida de miembros en este caso es sencillo y poco conflictivo.
3. Mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados), mejorar su capacidad de negociación, mejorar su calidad, reducir costos y tener economías de escala, acceder a información de mercados y oportunidades de negocios en forma más rápida, adquirir tecnología y servicios de desarrollo empresarial y financieros a menores costos, tener una mayor especialización, etc.
4. En muchas oportunidades permite que las pequeñas y medianas empresas puedan sobrevivir a este mercado global (globalización) que cada día es más competitivo y competente.
5. Generan en las empresas y los empresarios varios "efectos secundarios" como una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo, más dinamismo.

### 3. Desventajas de la asociatividad

Son más las ventajas que las desventajas. Entre los factores de desventaja o aspectos a tener en cuenta para que la Asociatividad se dé están:

1. La heterogeneidad del sector y falta de cultura de cooperación entre empresas. Competir y hacer frente a las amenazas del mercado en forma asociada no se visualiza en la mayoría de los pequeños y medianos empresarios.
2. La mirada a la relación de costo / beneficio implica un gran esfuerzo. La construcción de la confianza entre los empresarios aparece como uno de los elementos claves, a la vez, la evaluación rigurosa es una herramienta imprescindible para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas.
3. El grado de liderazgo y legitimidad en la representación. Elegir un representante o líder que represente los ideales de la razón por la que las empresas optan por la Asociatividad es fundamental.
4. Es aconsejable apoyarse correctamente en organismos e instituciones que promuevan la Asociatividad.

La necesidad de plantear y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas si no que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las FAMIPYME desde estrategias colectivas o individuales.

#### 4. Asociatividad: Experiencias en las FAMIPYMES

Desde que las empresas del siglo XXI son constituidas legalmente se empieza a hablar del concepto de Asociatividad. Este concepto tiene inmerso entre sí las tendencias más sobresalientes de la gestión empresarial competitiva actual, debido a que maneja los conceptos de integración, participación, unidad, construcción de clústeres, adaptación al entorno y mayor capacidad de respuesta a las preferencias de los clientes. Es

decir, estamos hablando de un concepto que genera por sí solo ventajas competitivas, las cuales permiten generar mayores productos con características de valor, diferenciados en el mercado, sumamente rentables por economías de escala, con calidad y, lo más importante, con una identidad propia del sector económico del cual se esté tratando.

Siendo más específicos, se puede decir que

*“La Asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc.*

*De igual modo, facilitan el surgimiento de economías de escala que permiten tener acceso a mercados globales con productos diferenciados y acceder a aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).*



Éste es el futuro de las microempresas colombianas, una integración regional promovida desde el gobierno nacional a través de sus programas de desarrollo empresarial a partir de la Asociatividad, tales como Minicadenas Productivas (Ministerio de Comercio, industria y turismo, 2010), iniciativas que fomentan la participación de las empresas pequeñas en el comercio nacio-

nal e internacional sin tener que recurrir a medidas de alto riesgo para incrementar la capacidad productiva, mejorar su entorno económico y generar mayor valor para ellas y para sus stakeholders. Todo esto lo manifiesta el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del objetivo general del programa estableciendo que

*“El programa busca que la región participe en la creación o fortalecimiento de un producto, mediante el suministro de los insumos necesarios que intervengan en la fabricación de un producto. En ese sentido, el Ministerio apoya la organización de las unidades productivas intervinientes, la formalización de su actividad, la innovación, la incorporación de mejores técnicas productivas, con el fin de que se obtenga un producto adecuado a las exigencias propias del mercado. Para lo anterior, es necesario promover y apoyar la articulación de los eslabones de la producción, la transformación y generación de valor (encadenamientos hacia atrás), la comercialización y los servicios derivados (encadenamientos hacia adelante)” (Ministerio de Comercio, industria y turismo, 2010)*

La Asociatividad, expresada en la conformación de redes de negocios o clústeres localizados de empresas en una industria específica ha sido estudiada por numerosos autores en el mundo desarrollado. Para Latinoamérica y para las FAMIPYMES representa una ventaja importante como forma de aglomeración frente a retos de productividad y competitividad y a oportunidades en nichos de mercado que se abren y cierran en el concierto global. La Asociatividad, es de vital importancia en el panorama empresarial y se acentúa en el caso de FAMIPYMES, por la necesidad que tienen estas empresas de competir en mercados nacionales e internacio-

nales con empresas de otras regiones en vías de desarrollo, las cuales ya están organizadas y son altamente competitivas, como es el caso de India, País Vasco, algunas zonas de Argentina, Chile, Brasil y México.

Los ejercicios o casos que se analizan en este documento, se realizaron orientados hacia la consolidación permanente de una aglomeración o clúster de empresas siguiendo el camino de otros países, con cimientos adquiridos en la interacción social para la producción.

Según el artículo **“Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías”** se encuentra la Asociatividad para

las FAMIPYMES colombianas, como para las de la mayor parte de los países de menor desarrollo relativo, estrategias como las alianzas estratégicas, las inversiones minoritarias, las fusiones, la utilización de licencias, la subcontratación internacional, la maquila, las franquicias y los *Joint Ventures*, se veían como algo lejano a sus posibilidades e intereses, por su tamaño, escasez de capital, acceso a mercados locales y regionales así como la naturaleza de empresas de carácter personal o familiar y la poca cultura de la cooperación existente entre ellas por cuanto consideraban que eran figuras apropiadas principalmente para los trabajadores y campesinos, más que para los empresarios. A pesar de ello, existen en el país más de 60.000 empresas que han adoptado formas asociativas, dentro de las cuales sobresale el sector cooperativo y las empresas de trabajo asociado. Esta falta de integración empresarial lleva a posiciones como reserva en la información y la baja posibilidad de compartir la experiencia y los conocimientos sobre sus formas de gestión y tecnología; la desconfianza ancestral hacia sus competidores, el Estado, sus representantes y sus instituciones; y finalmente, la escasa formación profesional de los empresarios en temas económicos y administrativos (a mediados de los años noventa, se encontró que alrededor del 70% de los empresarios FAMIPYMES son profesionales graduados en alguna disciplina; ingenieros, abogados, médicos, etc., pero tan sólo alrededor del 28% de estos últimos pertenecían al campo de las ciencias económicas / administrativas).

Como se puede evidenciar, para lograr la Asociatividad debemos tener en cuenta la importancia de construir la confianza, aplicar compromisos, trabajar en equipo, identificar propósitos,

objetivos, metas y hasta intereses comunes, participar en cadena y cambiar la cultura empresarial. Esto significa que debemos estar atentos a la indiferencia y la resignación de que no podemos hacer nada ante los problemas que nos abruman para llevar adelante una empresa, significa que todos los que formamos parte de un todo, nos estamos haciendo partícipes de las decisiones que se toman en los diferentes niveles. Es decir nos convertimos en actores y no en simples espectadores. Debemos involucrarnos con los demás, ejercer el control sobre nuestro actuar y asegurar así la transparencia y la honestidad que se requiere en estos tiempos. La Universidad como Institución se ubica como un ente de soporte de los procesos asociativos. Apoya la construcción de relaciones productivas a través de la investigación acción - participación con la cual se pretende mejorar la realidad productiva de actores - empresarios.

Con el fin de orientar el análisis de estos casos se recurre a revisar varias perspectivas, todas de carácter evolutivo que hablan de la introducción de dinámicas y cambios en la medida que avanza la experiencia asociativa de un grupo de empresas y otros entes.

La Asociatividad, es un mecanismo por medio del cual personas u organizaciones se unen para alcanzar objetivos colectivos. La Asociatividad debe nacer de forma voluntaria entre sus miembros y debe ser autónoma e independiente de sus intereses. La Asociatividad forma una nueva visión colectiva, en ella se pierden los intereses individuales de los miembros y se buscan soluciones a problemas comunes, haciendo énfasis en el bien de la comunidad y eliminando la competencia entre los miembros.

Como síntesis podemos decir que para lograr el estado de competitividad perfecta es neces-

rio operar bajo entradas gratuitas al mercado, lo cual implica excluir condiciones tales como: Altos costos de entrada para nuevos entrantes, falta de reconocimiento de marca, pobres canales de distribución, recursos escasos o ya capturados por los líderes, bajo reconocimiento de las necesidades de los clientes y de nuevas oportunidades de los mercados internacionales,

altos costos de productos diversos a los clientes, grandes inventarios para satisfacer la inestabilidad de la demanda y la desconfianza de los proveedores, largas demoras para la penetración en el mercado, largas demoras en la entrega de órdenes, largos ciclos de venta, pobres certificados de calidad, de procesos de servicios y costosas capacitaciones.

## 6. Referencias Bibliográficas

Castellanos M. Juan Gonzalo. (2011) La Asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2011] Revista EAN No. 68 Enero-Junio 2010 Bogotá, Pp. 100-111, <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/339/301>

Dávila León, Oscar. (2011) Acción colectiva y Asociatividad poblacional Última Década [en línea] 1994, [fecha de consulta: 12 de mayo de 2011] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=19500208>> ISSN 0717-4691

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/1e.htm>

[http://www.prochile.cl/servicios/p\\_empresa03.php](http://www.prochile.cl/servicios/p_empresa03.php)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm>, 13 Junio 2006

<http://www.ucentral.edu.co/pregrado/cienciaseconomicas/economia/anexos/La%20Asociatividad.pdf>

Liendo Mónica G., Martínez Adriana M., Sextas Jornadas “*Investigaciones en la Facultad*” de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001.

Ministerio de comercio, Industria I Turismo, 2010